



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Modifying the Employee Appraisal System in a Chosen Organization

Student:	Bc. Petra Hvizdáková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Hvizdáková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Modifying the Employee Appraisal System in a Chosen Organization**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
  4. Charakteristika organizace
  5. Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
*děkanka fakulty*

**Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 22. 4. 2016

Petra Hvizdaková

Bc. Petra Hvizdaková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce paní Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za veškerý čas a rady, které mi věnovala při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Romanovi za jeho ochotu, vstřícnost a čas při konzultacích v organizaci. Poděkování patří také mé rodině, která mě během studia vždy podporovala.

# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Metodika a metody zpracování diplomové práce .....</b>	<b>10</b>
2.1 Metodika zpracování diplomové práce .....	10
2.2 Metody zpracování diplomové práce .....	10
<b>3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců .....</b>	<b>12</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
3.2 Řízení pracovního výkonu .....	13
3.2.1 Charakteristické rysy řízení pracovního výkonu.....	14
3.2.2 Model řízení pracovního výkonu .....	14
3.2.3 Cyklus řízení pracovního výkonu .....	15
3.2.4 Principy efektivního řízení pracovního výkonu .....	17
3.2.5 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců .....	17
3.3 Pojetí a význam hodnocení zaměstnanců.....	18
3.4 Kritéria hodnocení zaměstnanců .....	20
3.5 Typy hodnocení podle hodnotitele.....	21
3.5.1 360° zpětná vazba.....	22
3.6 Proces hodnocení .....	23
3.7 Metody hodnocení zaměstnanců .....	24
3.7.1 Řízení podle stanovených cílů - MBO .....	25
3.7.2 Srovnání se standardním pracovním výkonem .....	27
3.7.3 Testování a pozorování pracovního výkonu .....	27
3.7.4 Hodnotící stupnice.....	28
3.7.5 Behaviorálně zakotvené hodnotící škály – BARS, behaviorálně obzervační škály - BOS .....	29
3.7.6 Metodakritických případů .....	30
3.7.7 Hodnotitelské zprávy.....	31
3.7.8 Srovnání zaměstnanců.....	31
3.7.9 Assessment centre .....	32
3.8 Hodnotící rozhovor .....	33
3.9 Nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců a vedení hodnotících rozhovorů .....	35
3.10 Implementace systému hodnocení zaměstnanců.....	37
3.11 Role zaměstnanců, liniových a personálních manažerů v systému řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.....	38
3.12 Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem .....	39

<b>4. Charakteristika organizace .....</b>	<b>41</b>
4.1 Popis organizace.....	41
4.2 Organizační struktura a jednotlivá oddělení .....	42
4.3 Počet zaměstnanců .....	42
<b>5. Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci .....</b>	<b>44</b>
5.1 Popis stávajícího systému hodnocení.....	44
5.2 Hodnocení zaměstnanců na jednotlivých odděleních .....	45
5.2.1 Oddělení technické podpory.....	45
5.2.2 Oddělení dispečinku.....	46
5.2.3 Oddělení vývoje .....	46
5.2.4 Oddělení obchodu .....	47
5.2.5 Oddělení výroby.....	47
5.2.6 Oddělení telemarketingu .....	48
5.2.7 Oddělení IT .....	48
5.3 Dotazníkové šetření.....	48
5.3.1 Průběh dotazníkového šetření .....	48
5.3.2 Vyhodnocení dotazníků.....	49
5.3.3 Shrnutí výsledků.....	69
<b>6. Návrhy a doporučení.....</b>	<b>72</b>
6.1 Hodnocení všech zaměstnanců na daném oddělení .....	72
6.2 Hodnocení podle stupnice .....	72
6.3 Metoda MBO – Management by Objectives .....	73
6.4 Sebehodnocení zaměstnanců.....	74
6.5 Návrh hodnotícího rozhovoru .....	75
6.6 Motivace zaměstnanců .....	77
<b>7. Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>80</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>82</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	



# 1. Úvod

V organizacích se obecně snaží, aby jejich podnikání bylo co nejefektivnější. Již od samého začátku podnikání je potřeba kvalitních a pracovitých zaměstnanců, kteří budou posouvat organizaci směrem kupředu. Důležité je jejich vybrání, ještě důležitější je jejich řízení a vedení. Aby bylo dosaženo stanovených cílů, je nezbytné při výkonu práce zaměstnance kontrolovat a navádět je potřebným směrem. Systém hodnocení zaměstnanců umožní vedoucím určit, zda jejich podřízený odvádí práci tak jak má a jak je od něj očekáváno. Za pomoci nejrůznějších metod může sledovat, v jakých pracovních činnostech jeho podřízený vyniká, na druhou stranu může včas odhalit nedostatky a zvážit, v čem bude potřebovat podat pomocnou ruku.

Hodnocení zaměstnanců slouží nejčastěji pro potřeby odměňování, nicméně není to jediný důvod, proč organizace zavádí tento systém. Na jeho základě lze stanovit potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, získat zpětnou vazbu o výkonu a v neposlední řadě mohou nadřízení podle tohoto systému určit, co by mohlo podřízené ještě více motivovat k podávání kvalitních výsledků.

*Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci navrhnout a doporučit opatření, která přispějí k jeho zlepšení.*

Diplomová práce bude rozvržena do několika kapitol. V druhé kapitole bude nastíněna metodika práce a popsány metody, které budou v práci využity.

V třetí kapitole bude na základě prostudování odborné literatury popsáno pojetí a význam hodnocení zaměstnanců a budou určena kritéria, pomocí kterých lze objektivně hodnotit zaměstnance. Následně budou rozlišeny typy hodnocení na základě toho, kdo hodnocení provádí. Poté bude objasněn průběh procesu hodnocení a metody, které lze využít. V závěru této kapitoly bude zmíněn vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem.

Ve čtvrté kapitole bude stručně popsána organizace. Pozornost bude zaměřena především na oblast podnikání, na organizační strukturu a na vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005-2015. V organizaci si nepřáli zveřejnit její název, proto bude organizace nazývána jako XY, a. s.

V páté kapitole bude na základě osobního dotazování zjištěn současný stav vybrané organizace. Pro další analýzu systému bude využito dotazníkového šetření, jehož účastníci budou jak zaměstnanci, kteří jsou v organizaci hodnoceni, tak také zaměstnanci, kteří toto hodnocení provádí.

V kapitole šesté budou z poznatků jednotlivých kapitol navrženy a doporučeny možnosti, jak současný systém vylepšit.

## 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce

Při zpracování diplomové práce bude zapotřebí využít hned několika metod. V této kapitole je popsána metodika zpracování diplomové práce a jednotlivé metody.

### 2.1 Metodika zpracování diplomové práce

Teoreticko-metodická část práce bude zpracována na základě nastudování odborné literatury jak od domácích, tak i zahraničních autorů. V této části bude použita metoda **analýzy, indukce a komparace**.

V aplikačně-ověřovací části práce bude prostřednictvím **osobního dotazování** vedoucího jedné divize a prostřednictvím **dotazníkového šetření** proveden výzkum pro analýzu stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Následně budou data a informace, které budou získány tímto výzkumem, zpracovány a interpretovány. Využita bude tedy metoda analýzy, metoda indukce, metoda komparace a výsledky budou shrnuty za pomoci metody **syntézy**. Na závěr budou prostřednictvím metody **dedukce** ověřeny teoretické poznatky v praxi.

### 2.2 Metody zpracování diplomové práce

Jak bylo zmíněno výše, při zpracování diplomové práce budou využity různé metody. Za pomoci metody analýzy budou jednotlivé předměty či jevy rozloženy na jednotlivé části a tyto části budou následně předmětem dalšího zkoumání. Bude využita jak v teoreticko-metodické části, tak v aplikačně-ověřovací části. Další metodou je syntéza, kdy budou jednotlivé části sjednoceny v celek. Tato metoda bude použita v aplikačně-ověřovací části, kdy budou shrnuty výsledky výzkumu.

Další metody dedukce a indukce patří mezi myšlenkové pochody, při kterých se odhalují nové vztahy a zákonitosti. Na základě dedukce budou vyvozovány nové logické závěry a to z již známých obecných faktů. V případě indukce budou vyvozeny z dílčích poznatků obecné závěry.

Metoda komparace bude využita v teoreticko-metodické části i v aplikačně-ověřovací a na jejím základě budou srovnány jednotlivé poznatky.

Prostřednictvím osobního dotazování bude proveden kvalitativní výzkum. Otázky budou položeny vedoucímu z organizace. Druhou metodou bude dotazníkové šetření, kdy jeden dotazník bude určen pro zaměstnance, kteří jsou hodnoceni, a druhý dotazník bude pro zaměstnance, kteří své podřízené hodnotí. Bude se jednat o zcela anonymní dotazník. Touto formou budou získána primární data.

### 3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Cílem této kapitoly je přiblížení poznatků plynoucích z literatury odborníků, kteří se zabývají oblastí řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. V úvodu této kapitoly bude stručně představeno řízení lidských zdrojů a jeho cíle. Následně bude větší pozornost směřována k pracovnímu výkonu a jeho řízení. Bude vysvětlen rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců, ale především se budeme zabývat hodnocením zaměstnanců, jeho procesem, kritérii, metodami a hodnotícím rozhovorem. V závěru kapitoly budou sepsány nejčastější chyby, kterých se dopouští hodnotitelé při procesu hodnocení i při samotném hodnotícím rozhovoru.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů představuje dle Koubek (2009) koncepci personální práce, která se začala formovat ve vyspělých zemích v průběhu 50. a 60. let. Stává se tak nejen **nejdůležitější složkou a jádrem řízení** organizace, ale také nejdůležitější úlohou manažerů. Lidské pracovní síly jsou zde pojímány jako nejdůležitější výrobní vstup a také se dovršuje vývoj personální práce od administrativní činnosti ke koncepční, skutečně řídicí činnosti. Tato koncepce je odlišná zejména od koncepce personálního řízení ve strategickém přístupu k personální práci a všem personálním činnostem a v orientaci na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích zaměstnanců.

**Obecným cílem** koncepce řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna za pomoci lidí plnit své cíle. Jak uvádí Armstrong (2007), řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v oblastech:

- **efektivnosti organizace** – určité postupy v oblasti lidských zdrojů utvářejí klíčové schopnosti, jež rozhodují o tom, jakým způsobem bude firma konkurenceschopná,
- **řízení lidského kapitálu** – lze považovat za bohatství organizace, a aby bylo pro organizaci zajištěno přežití a také růst, je nutné investování do tohoto bohatství,
- **řízení znalostí** – podpora rozvoje specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení v organizaci,

- **řízení odměňování** – zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a zavádění politiky a postupů, zajišťujících hodnocení a odměňování lidí za to, co dělají a čeho přitom dosahují, i za úroveň jejich dovedností a schopností,
- **zaměstnaneckých vztahů** – vytvoření klimatu, v němž lze mezi managementem, zaměstnanci a odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy,
- **uspokojování rozdílných potřeb** – vytvoření a realizování politiky vyžadující a respektující potřeby všech zainteresovaných stran.

### 3.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je důležitý úkon, který vytváří předpoklad pro rozvoj organizace a zajišťuje její přežití v konkurenčním prostředí, jenž zvyšuje požadavky na kvalitu všech procesů v organizaci.

**Pracovní výkon** je v tradičním pojetí považován za výsledek činnosti jedince, týmu nebo celé organizace. Toto pojetí zdůrazňuje především kvantitativní aspekt pracovního výkonu, a tedy ten, který je zjištělný a měřitelný. S postupem času však docházelo k poznatkům, že kvantifikované aspekty práce nejsou tím rozhodujícím a začalo být zřejmé, že výkon může být považován také jako způsob provedení či chování. V dnešní době se přiklání mnoho odborníků k tomu, že je výkon v podstatě pouze chování, a tedy způsob, jakým organizace, týmy i jednotlivci vykonávají svou práci. Mělo by se proto rozlišovat, zda se jedná o výkon v podobě chování nebo v podobě výsledků. Nejnovější definice pracovního výkonu v sobě zahrnují jak chování, tak výsledky. Pojem pracovní výkon se tedy vztahuje ke stupni plnění úkolů, které tvoří náplň práce daného zaměstnance, znamená množství a kvalitu práce, ochotu a přístup k práci, pracovní chování, fluktuaci, vztahy s lidmi v souvislosti s prací aj. (Koubek, 2004).

V současném pojetí managementu je dle Dvořáková (2012) řízení pracovního výkonu chápáno jako komplexní proces, který integruje všechny faktory ovlivňující výkonnost organizace. Cílem je motivovat zaměstnance k tomu, aby byly společné pracovní cíle formulovány, aby docházelo k aktivnímu řešení problémů spojených s realizací jednotlivých cílů a v neposlední řadě aby docházelo k rozvoji vlastních schopností a dovedností zaměstnanců. Armstrong (2007, s. 389) definuje řízení pracovního výkonu jako „systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů“.

Pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu jsou ve stanoveném rámci plánovaných cílů a standardů odváděny lepší výsledky.

### **3.2.1 Charakteristické rysy řízení pracovního výkonu**

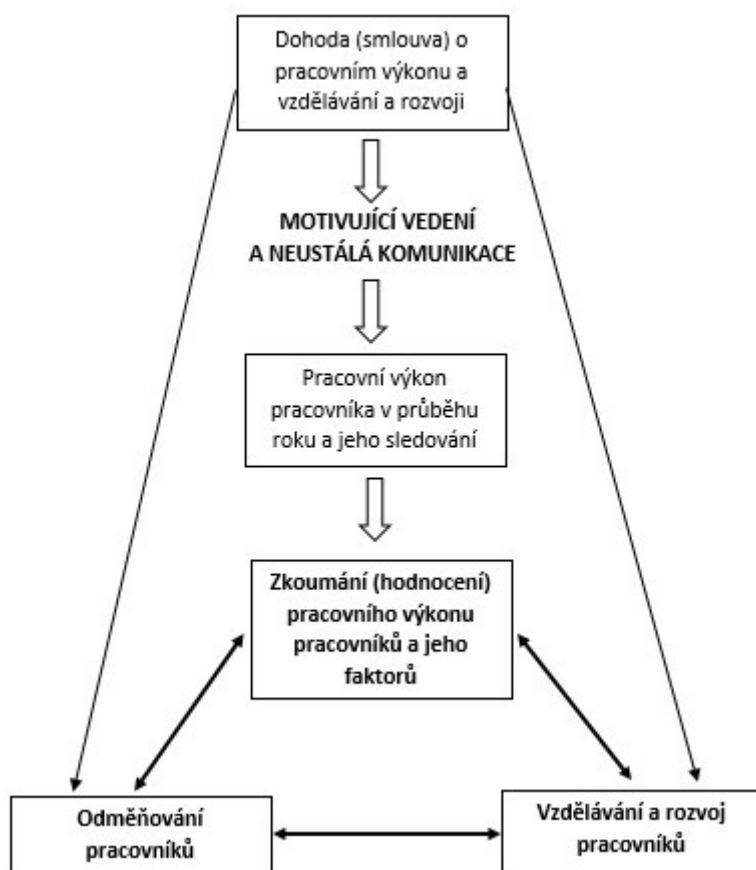
Koubek (2004) uvádí, že řízení pracovního výkonu se vyznačuje jednotlivými principy a charakteristickými rysy. Dle něj pomáhá řízení pracovního výkonu k porozumění cílům organizace a následně je přeměnit na týmové a individuální cíle. Jde také o neustálý, soustavný a evoluční proces, na jehož základě se zlepšuje pracovní výkon. Vytváří klima vzájemného a všeobecného uvědomění, uvádí, co je nezbytné pro zlepšení pracovního výkonu, povzbuzuje také k samostatnému řízení pracovního výkonu jedince a měří a povzbuzuje celkový výkon na základě společně dohodnutých cílů. Vyžaduje soustavnou a nepřetržitou zpětnou vazbu shora i zdola a otevřený a poctivý styl řízení. Řízení pracovního výkonu by se mělo uplatňovat u všech zaměstnanců bez jakýchkoliv rozdílů a nemělo by se prvotně zaměřovat na vazbu výkonu a peněžní odměny.

Dle Armstrong (2007) je řízení pracovního výkonu trvalý a flexibilní proces vedoucí k tomu, že manažeři a lidé, kteří jsou jimi řízeni, fungují jako partneři za účelem dosažení žádoucích výsledků. Řízení pracovního výkonu se týká měření či zkoumání výstupů v podobě porovnávání odváděného výkonu s očekáváním, tedy cíli, a zaměřuje se na standardy, měřítko i ukazatele výkonu. Týká se však také vstupů, jež jsou znalosti, dovednosti, chování a hodnoty. Toto řízení se orientuje spíše na plánování a zlepšování budoucího pracovního výkonu a postupem času se v něm pracovní výkon zlepšuje. Pro manažery a zaměstnance poskytuje pravidelný a častý dialog zaměřený na potřeby výkonu a rozvoje.

### **3.2.2 Model řízení pracovního výkonu**

Jak uvádí Koubek (2009), řízení pracovního výkonu v sobě zahrnuje zlepšování individuálního pracovního výkonu, které je založené na dohodě, dále výkon týmu i organizace, rozvoj pracovních schopností zaměstnanců i jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu musí být přizpůsobeno vedení lidí za pomoci utváření odpovídajících postojů vedoucích zaměstnanců i celá kultura organizace. Princip řízení pracovního výkonu je znázorněn v Obr. 3.1.

Obr. 3.1 Model řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. s 204

### 3.2.3 Cyklus řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je přirozený proces managementu, nejedná se o techniku či nástroj. Cyklus řízení pracovního výkonu má své jednotlivé části, které jsou zobrazeny v následujícím Obr. 3.2.



Obr. 3.2 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6. – upraveno, s. 333

**První fází** cyklu je plánování, do kterého spadá dohoda o pracovním výkonu, která je v procesu řízení pracovního výkonu základnou jednak pro rozvíjení, tak pro posuzování a zpětnou vazbu. Jsou zde definována očekávání v podobě profilu role, který poskytuje základnu pro dohodu o cílech a metodách měření výkonu a o posuzování úrovně dosažených schopností. Dále jsou zde definovány cíle, jež jsou důležitou součástí procesu a vytvářejí orientační bod pro zkoumání a posuzování pracovního výkonu, kompetence, zlepšení výkonnosti a osobní rozvoj. **Druhou fází** cyklu jsou aktivity, jež zahrnují aktivity rozvoje a výkonnosti. Spadá do nich plánování pracovního výkonu a plánování osobního rozvoje. Třetí fází cyklu je monitorování, které zahrnuje řízení pracovního výkonu během roku. Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces, který obsahuje správné manažerské postupy, jako je udávání směru, sledování, měření výkonu a následné odpovídající kroky. **Poslední fází** je přezkoumání, které zahrnuje analyzování výkonnosti, například prostřednictvím dialogu či zpětné vazby (Armstrong, 2012).

### **3.2.4 Principy efektivního řízení pracovního výkonu**

Aby řízení pracovního výkonu bylo v organizaci efektivní, je zapotřebí ho správně implementovat, což bývá často obtížné. Jak uvádí Bláha (2013), problém spočívá v tom, že manažeři neposkytují zaměstnancům zpětné vazby, které se týkají možností rozvoje zaměstnanců, nechtějí totiž narušit či ohrozit vztahy s těmi, od kterých očekávají dobře vykonanou práci. Platí to i na druhé straně, kdy se zaměstnanci přímo vyhýbají diskusi s manažerem ohledně svého kariérního rozvoje, neboť se obávají, že by to mohlo ohrozit výši jejich mzdy či odměny nebo by to znamenalo nemožnost povýšení. Stává se, že řízení pracovního výkonu považují manažeři i zaměstnanci za časově náročný a zbytečný proces. Avšak tento proces je nejdůležitějším nástrojem, jak rozvíjet a zlepšovat výkony jak zaměstnanců, týmu, tak celé organizace. Dvořáková (2012) popisuje, jaké existují principy, které dokáží zefektivnit tento proces. Jedná se o to, že:

- věci liniových manažerů jsou prosazovány jimi samotnými a ne útvarem lidských zdrojů,
- důraz je kladen na sdílení podnikových cílů a hodnot,
- řízení pracovního výkonu je něco, co musí být pro organizaci specificky a individuálně vytvořeno,
- a mělo by to být uplatněno u všech zaměstnanců.

Bláha a kolektiv (2013) tvrdí, že pokud je řízení pracovního procesu efektivní, má to pozitivní následky. Zlepší se tak efektivita na všech organizačních úrovních a vztahy i komunikace mezi manažery a zaměstnanci, vytváří se podklady pro rozhodování v ostatních oblastech ŘLZ, zaměstnanci jsou kvalifikovaní a motivováni, jsou propojováni individuální cíle s cíli organizace, usnadňuje se strategické plánování aj. Naopak pokud je tento proces neefektivní, dochází ke snížení motivace a následnému poklesu produktivity, klesá morálka zaměstnanců, oslabuje se důvěra zaměstnanců, zhorší se komunikace a vztahy mezi manažery a zaměstnanci, zvyšuje se fluktuace apod.

### **3.2.5 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců**

Mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců jsou významné rozdíly. Jak uvádí Koubek (2004, s. 31) „hodnocení pracovního výkonu je možné definovat jako

formální posouzení a klasifikování zaměstnanců jejich manažery v souvislosti s pravidelnými – zpravidla jednou za rok se konajícími – setkáními, tedy hodnotícími rozhovory.“ Hodnocení zaměstnanců se zaměřuje spíše na minulost, zatímco řízení pracovního výkonu se zaměřuje na budoucnost. Řízení pracovního výkonu je mnohem obsáhlejší a ucelenější proces řízení, jenž má za cíl vyjasnit si vzájemná očekávání a klade důraz na podpůrnou roli manažerů, od nichž je očekáváno, že budou hrát roli kouče a ne soudce.

V Tab 3.1 jsou zaznamenány rozdíly existující mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.

Tab. 3.1 Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

<b>Řízení pracovního výkonu</b>	<b>Hodnocení zaměstnanců</b>
Zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	Může obsahovat individuální cíle
Zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	Mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle
Celoroční záležitost	Hodnocení jednou za rok (příp. dvakrát ročně)
Nemusí obsahovat klasifikace	Klasifikace
Pohled do budoucnosti	Pohled do minulosti
Zaměřené na rozvoj a výkon	Zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
Společný, sdílený proces	Systém shora-dolů
Flexibilní proces	Monolitní systém
Šité na míru	Obvykle šité na míru
Minimální administrativa	Složitá administrativa
Nemusí být spojené s odměňováním na základě výkonu	Často spojené s odměňováním na základě výkonu
Uplatňované u všech zaměstnanců	Uplatňované u všech zaměstnanců
Záležitost převážně liniových manažerů	Záležitost personálního útvaru i liniových vedoucích

Zdroj: BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0. s. 40

### 3.3 Pojetí a význam hodnocení zaměstnanců

Aby byly cíle řízení pracovního výkonu realizovány, je nutné systematicky zhodnotit, jakých úrovní pracovního výkonu bylo dosaženo a také všech, kteří se na tomto výkonu podíleli. Bláha a kolektiv (2013, s. 56) uvádí, že: „hodnocení je nástrojem vedení, motivace

a rozvoje zaměstnanců, nástrojem podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci a také zdrojem jejich povzbuzení a inspirace“. Hodnocení by mělo sloužit pro shrnutí výkonu v minulosti a pro zlepšení výkonu v budoucnosti. Probíhá plánování dalšího rozvoje zaměstnance, jsou poskytovány zaměstnanci příležitosti k projednání svých ambicí s nadřízeným nebo je zaměstnanci napomáháno při rozhodování v oblasti odměňování.

Organizace se obecně snaží, aby byly lidské zdroje využívány co nejefektivněji, a toho lze dosáhnout tehdy, jestliže se zvyšuje výkonnost a zároveň je i účinná motivace. Hodnocení a následné odměňování patří mezi nástroje, které zaměstnance účinně motivují, avšak často se stává, že manažeři neumí správně zaměstnance ohodnotit a tím ho spíše demotivují. Dle Pilařová (2008) lze při kvalitním nastavení systému hodnocení:

- poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace aj.,
- navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření, které se vztahují k výkonu práce, komunikaci i chování,
- stanovit výkonové a rozvojové cíle a nadefinovat dohody,
- orientovat zaměstnance, tj. poskytnou potřebné informace,
- motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování,
- vytvářet podklady pro odměňování, kariérní růst i rozvoj zaměstnanců,
- ovlivňovat postoje vůči organizaci i jeho managementu.

Hroník (2006) uvádí, že je pro firmu důležité hodnotit ze tří základních důvodů. Prvním z uvedených je změna nebo posílení organizační kultury a komunikace strategie, a to prostřednictvím zavedení nástrojů jakými jsou kompetenční modely a hodnocení zaměstnanců. Druhým důvodem je sladování zájmu všech zúčastněných. Třetím důvodem je zvýšení výkonnosti. Pokud není hodnocení zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, jedná se o zbytečnou administrativní zátěž.

Můžeme rozlišovat hodnocení zaměstnanců na neformální a formální hodnocení. Pod pojmem **neformální hodnocení** si lze představit průběžné hodnocení zaměstnanců, které provádí jeho nadřízený během výkonu práce. Hodnocení je příležitostné a je určováno daným okamžikem, pocitem, dojmem i náladou hodnotícího. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, a o součást běžné kontroly, kdy je zjišťováno, jak zaměstnanec plní pracovní úkoly a jak se při práci chová. Toto hodnocení nebývá zpravidla

nijak zaznamenáváno. Na druhou stranu, **formální hodnocení** je racionálnější a především standardizované. Jedná se o hodnocení periodické, s pravidelným intervalem a mezi charakteristické rysy lze zařadit plánovitost a systematičnost. Na základě tohoto hodnocení se pořizují dokumenty, které jsou následně zařazeny do osobních spisů zaměstnanců a slouží jako podklady pro personální činnosti. (Koubek, 2009)

Jak uvádí Hroník (2006), existují 3 oblasti hodnocení zaměstnanců, a to výstup, vstup a proces. Mezi výstup lze zařadit výkony a výsledky, jež jsou dobře měřitelné. Do vstupu jsou často zařazeny kompetence i zkušenosti zaměstnanců. V případě procesu je hodnocen přístup zaměstnance k úkolům či zadáním a jedná se o střední článek mezi vstupy a výstupy.

### 3.4 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Podle kritérií se dá hodnotit, zda byl zaměstnanec při vykonávání své práce úspěšný nebo naopak neúspěšný. Je zapotřebí nastavit je tak, aby bylo zamezeno případnému nežádoucímu chování, které může značně ovlivnit výsledky celé organizace. Kritéria hodnocení zaměstnanců by dle Kociánová (2010) měla splňovat základní požadavky. Měla by měřit to, co má být měřeno, tzv. **validita**, při použití kritéria u konkrétního zaměstnance by měli všichni hodnotící dojít ke stejnému výsledku, tzv. **objektivita**, kritéria by měla být nezávislá, a tedy jedno by nemělo vycházet z druhého, musí odpovídat nárokům pracovní pozice, tzn., že by hodnocení mělo vycházet z popisu pracovního místa a nároků na zaměstnance. Kritéria by měla být **relevantní**, měla by tedy odpovídat specifickým charakteristikám práce. Musí být srozumitelná a jednoznačná, tak aby je zaměstnanec chápal, a také jejich počet nesmí být příliš velký.

Podle Dvořáková (2012) jsou nejčastějšími posuzovanými kritérii následující:

- úroveň odborných znalostí a dovedností,
- kvalita a kvantita výkonu a jeho rovnoměrnost,
- odpovědnost a spolehlivost,
- využití pracovního času,
- schopnost přijímat a nést oprávněná rizika,
- schopnost jednat s lidmi a ochotu kooperace,
- úroveň organizační činnosti,
- zvládání a přístup ke změnám,
- úroveň pracovní disciplíny,

- schopnost práce s informacemi,
- společenské vystupování a vyjadřovací schopnosti atd.

Často se však v praxi lze setkat s pochybnostmi ohledně validity či reliability pracovního hodnocení. Jak již bylo uvedeno výše, tyto skutečnosti jsou zapotřebí, aby bylo hodnocení zaměstnanců úspěšné a efektivní. Validita hodnocení je podle Wagnerová (2008) často sporná, jelikož neexistují jednotná kritéria hodnocení a hodnocení bývá značně subjektivní, neboť se mezi hodnotiteli a hodnocenými vyskytují sympatie či antipatie.

### 3.5 Typy hodnocení podle hodnotitele

Hodnocení může mít celou řadu podob a liší se také tím, kdo ho provádí. Hodnotit mohou ti, kteří mají možnost posoudit práci, kterou posouzený provádí nebo jsou v rámci práce s dotyčným zaměstnancem v kontaktu. Může se jednat o následující kombinace.

- **Přímý nadřízený hodnotí své podřízené.** Toto hodnocení patří v organizacích k nejčastějším a je založeno na předpokladu, že přímý nadřízený je člověk, který je nevíce kvalifikovaný proto, aby mohl spravedlivě zhodnotit své zaměstnance. Zná nejlépe náplň pracovní pozice, její hodnotící kritéria, cíle i skutečný výkon zaměstnanců. Nevýhodou může být to, že je pro vedoucího zaměstnance komplikované, aby sledoval tak často svého zaměstnance a mohl tak učinit informované hodnocení jeho výkonu. V praxi se uplatňuje kombinace tohoto typu hodnocení se sebehodnocením (Bláha a kolektiv, 2013).
- **Hodnocení nadřízených „zdola“.** Toto hodnocení slouží k posouzení řídicích a sociálních dovedností vedoucích zaměstnanců, upozorňuje je tak na případné chyby, kterých se mohou dopustit. Nejedná se o řídicí nástroj, avšak je stále více používáno u organizací, které usilují o trvalé zdokonalování řídicího stylu. K hlavním přínosům tohoto hodnocení patří zlepšení manažerské výkonnosti, posílení spokojenosti zaměstnanců a motivace manažerů ke změně. Naopak zde mohou být i potenciální slabiny jako je fakt, že hodnocení může odrážet spíše vedoucího popularitu nežli jeho správná rozhodnutí. Výsledky také mohou oslabit autoritu některých manažerů (Stýblo a kolektiv, 2009).
- **Sebehodnocení.** Zaměstnanec se hodnotí sám a následně bývá jeho pohled posuzován i s úsudkem jiného hodnotitele. Zde je smyslem zapojit zaměstnance do hodnocení tak,

že analyzuje směry svého osobního rozvoje a často si stanoví cíle náročnější, než by vytyčil přímý nadřízený. Toto hodnocení přinutí zaměstnance se zamyslet nad silnými a slabými stránkami, kterými disponuje, pomáhá také předcházet obraným reakcím při hodnotícím rozhovoru a podporuje jeho ochotu se učit (Dvořáková, 2012).

- **Členové týmu či skupiny se hodnotí navzájem.** Zde je cílem poskytnout hodnoceným informace o tom, jak na jejich práci nahlíží kolegové a spolupracovníci a zvýšit tak vzájemnou spolupráci i kvalitu práce. Toto hodnocení slouží k posílení objektivity hodnocení a může vést k posílení týmové práce. Nevýhodou je to, že kolegové mohou být k zaměstnanci zaujatí a tak podají zkreslené informace. Ne vždy jsou spolupracovníci v přímém kontaktu s hodnoceným a také se může projevit neochota druhého ohodnotit. Doporučuje se tak pouze jako doplňující hodnocení (Bláha a kolektiv, 2013).
- **Hodnocení externích zákazníků.** Toto hodnocení se provádí nejčastěji písemnou formou prostřednictvím hodnotících formulářů a smyslem je posílit spokojenost zákazníků organizace a podpořit tak zákaznickou orientaci zaměstnanců, kteří jsou s nimi ve styku (Stýblo a kolektiv, 2009).

### 3.5.1 360° zpětná vazba

Jedná se o současné uplatnění několika typů hodnocení, kdy jsou systematicky shromažďovány údaje týkající se pracovního výkonu jedince i týmu. Tento systém má zpravidla dotazníkovou podobu a je využíván zejména pro hodnocení vedoucích zaměstnanců. Informace o pracovním výkonu lze v této zpětné vazbě získat od bezprostředního nadřízeného, od spolupracovníků, od interních nebo externích zákazníků a dodavatelů nebo při hodnocení vedoucích zaměstnanců od jejich podřízených. Součástí tohoto systému je standardně sebehodnocení zaměstnance. Hodnocení bývá zpravidla anonymní (Kociánová, 2010).

Na následujícím Obr. 3.3 je znázorněno, jak je možno získat pohled na výkon hodnoceného od samotného zaměstnance, od přímého nadřízeného, od kolegů, od podřízených i od zákazníků.

Obr. 3.3 Model 360° zpětné vazby



Zdroj: BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0. s. 57

Armstrong (2012) uvádí i některé **výhody a nevýhody**, které tato zpětná vazba přináší. Mezi výhody dle něj patří především to, že jedinci mohou získat širší perspektivu o tom, jak jsou vnímáni jinými lidmi, což kdysi nebylo v takové míře možné. Lidem je poskytováno větší povědomí o jejich schopnostech a vrcholní zaměstnanci si tak také uvědomují, že je potřeba se rozvíjet a zlepšovat. Zpětná vazba je vnímána jako objektivnější a validnější a to především díky tomu, že jsou informace získávány z více zdrojů. Mezi nevýhody patří fakt, že lidé neposkytnou vždy upřímnou zpětnou vazbu nebo mohou být také pod stresem z toho, že musí hodnotit. Často se také stává, že po zpětné vazbě nenásledují potřebné kroky nebo je příliš mnoho byrokracie.

### 3.6 Proces hodnocení

Dle Koubek (2009) můžeme proces hodnocení zaměstnanců rozdělit do **tří časových období**. Prvním z nich je období, které má přípravný charakter. Zde se rozpoznává a stanovuje předmět hodnocení, zásady, vytvoří se formulář pro hodnocení a stanoví se, jakým způsobem se při hodnocení bude postupovat. Následně se provede analýza pracovních míst pro představu o typech výkonu prováděných na daném pracovním místě, která povede k zjištění, jakým způsobem je možno výkon zlepšit. Poté se formulují kritéria výkonu a na řadu přichází jeho následné hodnocení, stanovení norem pracovního výkonu a zvolí se nejvhodnější metody a klasifikace pro hodnocení. Jako poslední krok prvního období je informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení a jeho účelu, ale i o tom, jaký výkon se od nich očekává. Vhodné je nejen informování, ale také projednání.



**Ve druhém období** se získávají informace a podklady. Informace se zjišťují např. pozorováním zaměstnanců při výkonu jejich práce nebo se získávají ze zkoumání jejich výsledků. Jedná se o důležitou fázi hodnocení zaměstnanců. Následně se pořídí dokumentace o pracovním výkonu, která poté slouží i jako retrospektivní zdroj informací. Měla by se pořizovat i ukládat jednotným způsobem.

Vyhodnocování informací o pracovním výkonu je záležitostí posledního **třetího období**. Zde se vyhodnocují pracovní výsledky, pracovní chování, schopnosti a jiné vlastnosti zaměstnanců, které je zapotřebí provádět podle standardního postupu a zpravidla se přitom porovnávají skutečné výsledky s těmi očekávanými a požadavky na chování a schopnosti zaměstnanců s požadavky pracovního místa. Výstupy těchto úkonů musejí mít písemnou podobu. Následuje poté hodnotící rozhovor, kde se projednávají výsledky hodnocení se zaměstnancem, kterého se přímo týkají. Oznamí se výsledky z hodnocení a stanoví se následné možnosti a cesty, jak vyřešit problémy, které se při výkonu zaměstnance vyskytly. Tato fáze je důležitá především pro zlepšování pracovního výkonu zaměstnance a právě na ní záleží, zda bude hodnocení pro zaměstnance motivační nebo nikoliv. Posledním krokem je následné pozorování pracovního výkonu zaměstnance spojené s poskytnutím pomoci při zlepšování.

### **3.7 Metody hodnocení zaměstnanců**

Hodnotící metody představují nástroj, dle kterého lze hodnotit výsledky práce jednotlivců, týmů i organizace. Pomáhají např. sledovat a zaznamenat plnění standardů pracovního výkonu a samotné jednání. Metod pro hodnocení existuje poměrně hodně a často mají i různé varianty. Některé se zaměřují pouze na pracovní výsledky, podle jiných nelze srovnávat výkony zaměstnanců nebo jsou metody, které jsou vhodné pouze pro hodnocení určité kategorie zaměstnanců. Proto je zapotřebí zvolit takové metody pro hodnocení, které se budou nejlépe hodit na to, co vlastně chceme zjistit a zhodnotit.

Ideální je zvolit takovou metodu, pomocí které se dají pokrýt různé oblasti hodnocení a časových horizontů. Takového hodnocení lze dosáhnout pouze v několika cyklech hodnocení. Hroník (2006) popisuje, že je potřeba, aby hodnocení pokrývalo alespoň výstup a bylo zaměřeno do minulosti i do budoucnosti. Jednotlivé metody hodnocení nemusí být pro každý cyklus hodnocení stejné a mohou mít delší periodu opakování a jiné mohou být do procesu zařazeny jen ojediněle. Je optimální zařadit metody, které umožní účasti více hodnotitelů zároveň, tedy vedoucích zaměstnanců, spolupracovníků a jiných.

Dvořáková (2012) uvádí dvě hlavní dělení metod, a to na metody zaměřené na odvedený pracovní výkon – tedy zaměřené na minulost a metody, které jsou orientované na budoucnost. V následující Tab. 3.2 jsou jednotlivé metody rozděleny.

Tab. 3.2 Metody hodnocení zaměstnance

Metody hodnocení zaměstnance	
Orientované na odvedený pracovní výkon	Orientované na budoucnost
Řízení podle stanovených cílů – MBO	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment center/development center
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS, BOS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání zaměstnanců	

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. – upraveno, s. 265

### 3.7.1 Řízení podle stanovených cílů - MBO

V metodě *Management by Objectives* (MBO) jsou specifikovány výkonnostní cíle, které by měl jedinec dosáhnout v požadovaném časovém období. Každý manažer, který sestavuje cíle, je odvozuje z cílů organizace. Zaměstnanec i manažer by se měli na těchto cílech shodnout a uzavřít dohodu o plnění těchto cílů. Jak uvádí Mathis a Jackson (2004), základem hodnotícího systému MBO jsou tři klíčové předpoklady. Prvním předpokladem je to, že pokud je zaměstnanec zapojen do plánování a stanovení cílů, může to mít za následek vyšší úroveň závazku i výkonu. Druhým předpokladem jsou jasné a přesně identifikované cíle, které mají za následek lepších výsledků práce zaměstnance. Pokud jsou nejednoznačné a zmatené, bude výkon méně efektivní. Třetím klíčovým předpokladem jsou měřitelné výkonnostní cíle, které budou udávat výsledky.

Jak uvádí Vochozka a kolektiv (2012) cíle by měly být tedy SMART. Toto slovo označuje základní vlastnosti, které by měl mít každý stanovený cíl. Jedná se o zkratku počátečních písmen anglických výrazů:

- **Specific** – specifický, konkrétní, v daném množství, kvalitě atd.,

- **Measurable** – měřitelný, tzn., že musí být předem jasné, jakou měřicí metodou budou dosažené výsledky porovnávány s plánem,
- **Acceptable** – neboli akceptovatelné pro všechny účastníky,
- **Realistic** – reálné a dosažitelné,
- **Timing** – termínované, je možno sledovat postupné plnění.

Jak uvádí Horváthová a kolektiv (2014), celý proces začíná formulací dlouhodobých cílů. Následuje plánování úkolů a akčních plánů. Předpokladem k úspěchu této metody je sebeřízení. Posledním krokem je koučování pravidelného charakteru. Model procesu MBO je znázorněn v následujícím Obr. 3.4

Obr. 3.4 Model procesu MBO



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9. s. 157

Důležitá je zpětná vazba. Nadřízený zaměstnanec by měl pomocí dotazů zjistit, co si jeho podřízený o cílech myslí, zda je považují za splnitelné a jaký mají názor na potřebný čas a zdroje. Z této diskuse by měly vyplynout odpovědi na otázky, jak by mohl podřízený zaměstnanec přispět k dosažení stanoveného cíle, kde vidí eventuální překážky a jaké změny by rád uskutečnil. Cíle by měly být přiměřené schopnostem zaměstnance a cíle by měly být písemně sepsány (Lojda, 2011).

V současnosti se tato metoda používá především pro zaměstnance v řídicích a odborných funkcích. Systém má i své kritiky, kteří poukazují na to, že systém je dosti náročný a jeho vliv na úspěch organizace je malý. Hlavní nevýhodou této metody je její časová náročnost, při které je vyžadován neustálý tok informací mezi zaměstnancem

a manažerem. Pozornost je koncentrována na dosažení cíle a často se nebere v úvahu cesta, jak jich bylo dosaženo. Tyto nevýhody lze omezit tak, že bude metoda v kombinaci i s dalšími složkami hodnocení výkonnosti (Wagnerová, 2008).

### **3.7.2 Srovnání se standardním pracovním výkonem**

Metoda je založena na porovnávání závazných výkonových norem a kvalitativních standardů se skutečným výkonem, který zaměstnanec odvedl. Tyto normy a standardy lze chápat jako ustálené cíle, které udávají požadovanou úroveň dosažení a kvality výsledků odvedené práce. Aby tato metoda byla efektivní, je potřebné zajištění jasnosti a srozumitelnosti výkonových norem a přijetí těchto norem zaměstnancem za spravedlivé a přiměřené (Stýblo a kolektiv, 2009).

Dvořáková (2012) uvádí, že standardní pracovní výkon lze stanovit jako průměrný pracovní výkon dosažený u většího počtu zaměstnanců, odhadem intenzity práce konkrétního zaměstnance, ale také odvozením z normativních časů udávajících spotřebu času na pracovní činnost ve stanovených pracovních podmínkách. Podle Koubek (2009) je výhodou této metody právě posuzování pomocí objektivních měřítek. Nevýhodou však může být nemožnost porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.

### **3.7.3 Testování a pozorování pracovního výkonu**

V případě této metody lze testováním vyzkoušet specifické znalosti a dovednosti nebo zkontrolovat, zda jsou dodržovány pracovněprávní předpisy. Může se zde jednat o písemné testy jazykových znalostí, o testování znalosti programů na počítači nebo o kontrolu, zda zaměstnanec není pod vlivem alkoholu a jiných návykových látek (Dvořáková, 2012).

Součástí této metody jsou i **psychologické testy**, které poskytují hodnotitelům informace o tom, jakou má zaměstnanec osobnost, jakými vlastnostmi disponuje, jaké má schopnosti, postoje a hodnoty. Používají je psychologové a na interpretaci výsledku jsou poměrně náročné. Testuje se buďto jednotlivec nebo celá skupina za kombinace pozorování a rozhovoru a často bývá také součástí jiných metod. Standardním výstupem psychologického testování je grafické zpracování výsledků testů, písemné hodnocení nebo ústní předání výsledků (Pilařová, 2008).

### 3.7.4 Hodnotící stupnice

Hodnocení pomocí hodnotících stupnic slouží především k hodnocení pracovního chování a schopností zaměstnanců, tedy kvalitativních charakteristik spojených s výkonem zaměstnanců. Tato metoda je náročnější na přípravu, avšak poskytuje objektivní srovnání projevů různých zaměstnanců. Dle Dvořáková (2012) jde o nejvíce uplatňovanou metodu, kdy hodnotitel oceňuje pracovní výkon zaměstnance a jeho jednání zaškrtnutím stupně plnění kritéria, ten je následně obodován a slovně interpretován. Jak tvrdí Stýblo a kolektiv (2009), kritérií k hodnocení by nemělo být příliš, jejich velký počet vede k formalismu a nepřináší žádné další informace, které by byly nějak podstatné.

Hodnotící stupnice mohou být **číselné, grafické či slovní**. V praxi je nejvíce používaná metoda číselné hodnotící stupnice v kombinaci se slovním upřesněním skutečností. Při tvorbě stupnic je důležité zvážit, zda použít lichý či sudý počet stupňů. Nejoblíbenější je mezi hodnotiteli pětistupňová škála nabízející dostatečný prostor k diferenciaci a zvládnou ji i lidé s různou zkušeností. Použit lze hodnocení jako ve škole, tedy 1-5, můžeme se setkat také se stupnicí 0-4. Nevýhodou pětistupňové škály je hodnocení střední hodnotou. U sudého počtu stupňů se střední hodnota nevyskytuje, a tak se hodnotitel přikloní k pozitivnějšímu či negativnějšímu hodnocení (Bláha a kolektiv, 2013). Příklady hodnotících stupnic jsou uvedeny v Obr. 3.5.

Obr. 3.5 Příklady hodnotících stupnic

#### Číselná stupnice

Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká				Vysoká

#### Grafická stupnice

Kritérium: kvalita práce				x	
	Nízká				Vysoká

#### Slovní stupnice

Kritérium: kvalita práce	Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
-----------------------------	------------	-------------	----------	-------------	--------

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 222

Specifické jsou také **check-listy**, což jsou kontrolní seznamy představující soupisy činností, které je potřeba při řešení pracovního výkonu pracovního místa provádět. Jedná se tak o návod, jak dosáhnout správného pracovního výkonu, nástroj kontroly pro zaměstnance i vedoucí zaměstnance a lze dle něj také ověřit, zda se nový zaměstnanec již seznámil s úkoly pracovní pozice (Stýblo a kolektiv, 2009).

Podle Dvořáková (2012) spočívají výhody této metody především v nízkých nákladech na její vytvoření, vyplňování formuláře není nijak časově náročné, stupnice se dají použít pro velký počet zaměstnanců a dává číselné výsledky, které se hodí pro porovnání zaměstnanců a pro stanovení pobídkové mzdy.

### **3.7.5 Behaviorálně zakotvené hodnotící škály – BARS, behaviorálně obzervační škály - BOS**

Metoda *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) je u uživatelů poměrně oblíbená. Jedná se o behaviorálně zakotvené hodnotící škály, které jsou v podstatě hodnotící škály s příklady, používající k definici bodů na škále. K vyvinutí této metody je zapotřebí, aby zaměstnanec a vedoucí stanovili pracovní chování a určili, co je efektivní, co neefektivní a jaké chování je neutrální. Jelikož není možné umístit příklady všech pracovních chování, je ve výčtu určen pouze ilustrativní vzorek chování (Wagnerová, 2008).

Princip celé metody spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od vynikajícího po nepřijatelné chování. Dvořáková (2012) uvádí příklad hodnotící stupnice s behaviorálními projevy pracovního jednání následovně:

- **stupeň 1: nevyhovující – nepřijatelná úroveň výkonu** – úroveň pracovního výkonu je nedostatečná, nedosahuje potřebného standardu, pracovní schopnosti i přístup zaměstnance vytvářejí pouze malé předpoklady ke zlepšení, a pokud se úroveň nezlepší, je žádoucí odchod zaměstnance,
- **stupeň 2: dobrý – standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň výkonu** – úroveň výkonu odpovídá v základních charakteristikách požadavkům pracovního místa, zaměstnanec mívá obtíže, které však s pomocí vedoucího zvládá, vlastní iniciativa je minimální, hůře zvládá nové postupy, úroveň a kvalitu pracovní činnosti lze ztotožnit s průměrným výkonem,
- **stupeň 3: velmi dobrý – nadstandardní, kvalitní úroveň výkonu** – ve všech charakteristikách pracovního výkonu je jeho úroveň i kvalita lepší než

průměrná, náročnější pracovní úkoly zvládá bez problémů, pomoc potřebuje pouze při mimořádně náročných postupech, projevuje svou vlastní iniciativu a zpravidla je schopen pozitivně ovlivnit i okolí,

- **stupeň 4: vynikající – mimořádná, nadprůměrná úroveň kvality výkonu** – po všech stránkách odvádí mimořádný a nadprůměrný pracovní výkon, bez problémů zvládá i nejnáročnější úkoly, je schopen sám zadávat náročné pracovní cíle, aktivně ovlivňuje okolí a je zde zapotřebí zvážit, jak využít jeho pracovní potenciál.

Dle Bláha a kolektiv (2013) je výhodou této metody slovní popis znaků pracovního chování pro každý stupeň hodnocení. Na přípravě hodnotících stupnic se podílí jak zaměstnanci, tak vedoucí ve spolupráci s personalisty, a tak je vysoká pravděpodobnost, že bude přijata zaměstnancem. U této metody je dostatečné zajištění zpětné vazby na výkon. Nevýhodou však může být příliš velká časová náročnost.

Druhou metodou, která je velmi podobná metodě BARS je metoda *Behaviour Observation Scale* (BOS), neboli behaviorálně observační škály. Jedná se také o behaviorální typ metody, tady se však vyjmenovávají pouze příklady chování s dobrou pracovní výkonností pro různé pracovní dimenze. Zde se po hodnotiteli požaduje, aby bodově ohodnotil, zdali zaměstnanec pracuje vždy způsobem jak má, nebo pouze někdy či nikdy. Body z každé pracovní dimenze jsou zprůměrovány tak, aby poskytly v závěru celkové hodnocení. Výhodou této metody je, že hodnotitel je v pozici pozorovatele než jakéhosi soudce a může tak poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu. V praxi se upřednostňuje spíše BOS před BARS, neboť je objektivnější a identifikuje potřeby školení (Wagnerová, 2008).

### 3.7.6 Metoda kritických případů

Kociánová (2010) uvádí, že hodnocení na základě kritických případů vychází z posouzení mezních situací, a to výrazně dobrých nebo výrazně špatných výsledků v určitém časovém období. Je zde vyžadováno, aby si hodnotitel vedl záznamy o tom, jakých pracovních výkonů a výsledků dosahoval.

Tato metoda je nejčastěji používanou behaviorální metodou a byla vyvinuta ve 40. letech pro požadavky amerického letectva a během 2. světové války byla použita k hodnocení letců. V České republice byla poprvé vyzkoušena pro analýzu dopravní nehodovosti. Po pracovnících bylo požadováno, aby přemýšleli o rozhodující a specifické

klíčové události, v níž se vyskytovaly extrémně účinné nebo neúčinné výkony, jelikož extrémní chování je snadněji popsatelné než to běžné. Mezi kritické případy se zařazují pouze takové činnosti, kterými se od sebe navzájem zaměstnanci liší, a jenž jsou základem pro úspěšné provádění profese (Wagnerová, 2008).

Tato metoda je dle Dvořáková (2012) vhodná k hodnotícímu rozhovoru jako podklad pro další školení. Její nevýhody však spočívají v časové náročnosti, neboť musí hodnotitelé denně nebo týdně zaznamenávat údaje a doplňují je až na konci hodnoceného období a to může mít za následek výrazného ovlivnění posudku jen případy z nedávné doby. Slovní popis nedovoluje porovnávat jednotlivé zaměstnance.

### **3.7.7 Hodnotitelské zprávy**

Tato metoda je univerzální a vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného. Udává zde, jaké jsou přednosti, slabiny a potenciál zaměstnance a uvádí také návrhy pro zlepšení. Obsah zprávy může být psaný volně nebo strukturovaný podle instrukcí. Často jsou tyto zprávy kombinovány se záznamy z kritických případů nebo s hodnotícími stupnicemi. Podle Koubek (2009) je problémem to, že u volně psané zprávy je délka i obsah u různých hodnotitelů jiná a také mají různé vyjadřovací schopnosti a to má za následek ten, že se pak těžko porovnávají zaměstnanci mezi sebou. Často je tento popis ovlivněn i osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému.

### **3.7.8 Srovnání zaměstnanců**

Hodnocení je prováděno na základě posouzení pracovního výkonu zaměstnance a následného srovnání s výkony jiných spolupracovníků. Jedná se o jednoduchou metodu, která by měla být založena na subjektivním názoru vedoucího zaměstnance. Srovnání může mít různé formy, například jsou zaměstnanci hodnoceni na základě pořadí hodnocených zaměstnanců, párově se porovnávají nebo je použita nucená distribuce.

Hodnocení založené na vytváření **pořadí** hodnocených zaměstnanců porovnává výkon dvou nebo více zaměstnanců souhrnně nebo podle jednotlivých kritérií a Kociánová (2010) popisuje střídavé porovnávání tak, že hodnotitel vybírá ze seznamu zaměstnanců postupně nejlepšího, nejhoršího, druhého nejlepšího, druhého nejhoršího, a naplňuje tak seznam shora do středu a zdola do středu.



Druhou možností jak hodnotit zaměstnance je prostřednictvím **párového srovnání**. Jedná se o statistickou metodu. Podle Wagnerová (2008) je každý zaměstnanec srovnáván s každým a bod je připsán tomu, kdo je lepší. Poté se body sečtou a je vytvořen žebříček. Ten kdo získá největší počet bodů je nejlepší a naopak. Technika je také velice časově náročná a zjednodušit ji lze tak, že se skupiny zaměstnanců rozdělí na podskupiny podle určitých zásad.

Třetím druhem srovnávání zaměstnanců je **nucená distribuce**. Ta spočívá v tom, že je hodnotitel nucen umístit určité procento zaměstnanců do výkonnostních skupin. Například skupina A je charakteristická nedostatečnou úrovní, skupina B má nízkou úroveň, ve skupině C se nacházejí zaměstnanci s postačující minimální úrovní s dílčími výhradami, těch bývá zpravidla nejvíce, ve skupině D jsou zaměstnanci s optimální úrovní výkonu a poslední skupina E je charakteristická excelentní úrovní. Výsledky lze ztvárnit pomocí Gaussovy křivky. Cílem této metody je překonání tendence klasifikování středními hodnotami, které vedoucí velice rádi používají, neboť neradi dávají velmi nízkou nebo velmi vysokou klasifikaci. Pro organizaci má tato metoda výhodu v tom, že vedoucí zaměstnanci mohou vidět nejvýkonnější zaměstnance a následně je zařadit do programu řízení talentů, ale také ty zaměstnance, kteří nevyhovují svou úrovní výkonu a je nutno učinit kroky ke zlepšení (Bláha a kolektiv, 2013).

### 3.7.9 Assessment centre

Touto metodou jsou identifikovány sociální charakteristiky a vlastnosti zaměstnance. Může se jednat o jeho komunikační dovednosti, prezentace, koordinace činností, spolupráce, kreativitu, vnímavost nebo odolnost vůči zátěži. Tyto informace jsou získávány na základě testování a řešení různých případových studií a cvičení, a přitom jsou sledováni a pozorováni různými hodnotiteli, kteří je následně posuzují. Může se jednat o individuální nebo skupinové řešení a používá se přitom písemná či ústní prezentace. Cvičení mohou být také řešena prostřednictvím skupinové diskuze, kde se mohou a nemusí rozdělit účastníci do rolí. Výsledkem hodnocení je písemná zpráva o jednotlivých přednostech a slabínách zaměstnance i návrh na trénink. Tato metoda je však časově náročná a také velmi finančně nákladná, proto se spíše používá v případě hodnocení manažerů či vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

### 3.8 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor patří k těm nejnáročnějším úkolům vedoucích zaměstnanců. Musí zde se zaměstnanci otevřeně hovořit o tom, jak si při vykonávání své práce vedou, hodnotit jejich chování a potenciál. Následně musí identifikovat potřeby v oblasti jejich rozvoje i kariéry. Na tom, jak se hodnotitel na rozhovor připraví, vysoce záleží. Musí nastolit příjemnou atmosféru, aby se zaměstnanec hned od začátku cítil velice příjemně a mohl tak otevřeně a upřímně diskutovat s vedoucím.

Jak tvrdí Arthur (2010), často si vedoucí mylně myslí, že hodnocení zaměstnanců obnáší to, jak zaměstnanci doposud zvládali svou práci. Avšak při osobním pohovoru je zapotřebí probrat více záležitostí a nejenom to, co se zaměstnanci povedlo či nepodařilo v minulosti. Nejúspěšnější rozhovory jsou ty, které se zaměřují na oblast předchozích výkonů, minulých a budoucích pracovních cílů a plán kariérního rozvoje zaměstnance. Zaměří-li se hodnotitel na všechny tři oblasti, při rozhovoru se tak hledí dopředu a neulpívá se na minulost.

Než začnou vedoucí hodnotit své podřízené, měli by mít odpovědné znalosti s vedením rozhovoru a pokud tyto znalosti nemají, měli by být proškoleni. Měli by také chápat a přijímat fakta týkající se toho, proč je důležité pracovníky hodnotit. Hodnotící rozhovor, který je prováděn za účelem prozkoumání a posouzení pracovního výkonu, by se měl řídit 12 zlatými pravidly. Jak uvádí Armstrong (2012) jedná se o:

- 1) **Dobrou připravenost.** Vedoucí zaměstnanci by se měli připravovat za pomoci seznamu s dohodnutými cíli a poznámkami, které získali o pracovním výkonu během roku. Měli by také zformulovat svůj vlastní názor, zabývající se příčinami úspěchu či neúspěchu, a rozhodnout se, jaké problémy zmínit a následně určit kroky nutné pro jejich překonání. Připraveni by měli být také zaměstnanci, neboť je důležité, aby byli schopni rozpoznat úspěchy i problémy a na setkání tak mohli posoudit svůj vlastní výkon. Poznamenat by si měli také body týkající se jejich práce a vyhlídky do budoucnosti, aby o nich mohli diskutovat.
- 2) **Postupování dle jasně strukturovaných bodů.** Setkání by se mělo naplánovat tak, aby bylo možno prodiskutovat veškeré body identifikované během přípravy. Potřebný je také dostatečný čas pro otevřenou a úplnou diskusi, neboť jsou-li setkání uspěchaná, jsou zpravidla neefektivní.
- 3) **Vytvoření správné atmosféry.** Důležité je, aby se hodnotitel i zaměstnanec cítili příjemně, a proto je nutné nastolit neformální prostředí, v němž je možné otevřené,

upřímné i přátelské výměny názorů. Účinné je začít nejprve s obecnějšími otázkami a poté přejít k těm podrobnějším.

- 4) **Poskytnutí dobré zpětné vazby.** Pro zaměstnance je potřebné, aby věděli, jak se jim daří při vykonávání práce. Zpětná vazba by měla být založena na faktech a musí se odvolávat na výsledky, události, kritické případy i významné chování. Měla by být prezentována takovým způsobem, který dovoluje zaměstnanci tato fakta rozpoznat a akceptovat. Zaměstnanci jsou ochotni zlepšovat svůj pracovní výkon i rozvíjet své dovednosti tehdy, mají-li pocit, že jsou k tomu motivováni.
- 5) **Produktivní využití času.** Hodnotitel by si měl především zjistit, zda mu bylo dostatečně porozuměno a zaměstnanci poskytnout dostatečný časový prostor k vyjádření názoru a k reakci na všechny připomínky.
- 6) **Chválu.** Hodnocení by mělo začít chválou za konkrétní úspěchy a měla by být upřímná, opravdová a zasloužená. Tato pochvala pomůže zaměstnanci se uvolnit a nastolí se tak vstřícná a přátelská atmosféra.
- 7) **Prostor, aby mohl zaměstnanec mluvit co nejvíce.** To totiž umožní, aby zaměstnanec pověděl to, co potřebuje a poskytne mu pocit, že je naslouchán. Hodnotitel by měl používat co nejvíce otázek s otevřeným koncem, které vedou k zamyšlení zaměstnance nad tím, co odpovědět a ne nad tím, jaká odpověď se od něho očekává.
- 8) **Povzbuzování zaměstnanců k sebehodnocení.** To umožňuje vidět práci a případné problémy vlastníma očima, často se však lidé podceňují a nedoceňují. Příkladem otázek mohou být následující. Jak se vám podle vašeho názoru v práci dařilo? Jaké jsou vaše silné stránky? Co máte na své práci nejraději a co naopak ne? Proč se vám, podle vás, v práci dařilo? Proč myslíte, že se vám nepodařilo splnit cíl?
- 9) **Zaměření se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost zaměstnance.** Celá diskuse by měla být založena na skutečných důkazech a ne na dojmech a názorech. Je potřebné se odvolávat na skutečné události či chování a na výsledky v porovnání s cíli a měřítky pracovního výkonu.
- 10) **Povzbuzování k analytickému přístupu.** Je nutno skutečného společného a objektivního analyzování, nestačí pouhé konstatování, ocenění nebo kritizování. Analýza je zapotřebí, aby se zjistilo, proč se něco daří lépe a něco hůře a co je nutno udělat, aby byl zajištěn vysoký standard.
- 11) **Nedopuštění se neočekávané kritiky.** Zpravidla by nemělo docházet k překvapením a diskuse by se měla týkat pouze těch událostí a chování, které byly vyzorovány.

Účelem hodnocení je stručně shrnout zkušenosti z uplynulého období a na tomto základě se dívat do budoucna.

**12) Dohodnutí měřitelných cílů a plánů postupu na další období.** Setkání by mělo být zakončeno v pozitivním duchu.

Po ukončení celého hodnotícího rozhovoru je potřebné zajistit, aby byly všechny dokumenty a nejrozumnější formuláře kompletní, ujistit se, že zaměstnanec všemu rozuměl, a že byly dohodnuty cíle pro následující období. Je nutná neustálá komunikace a pravidelné hodnocení toho, jak si zaměstnanec vede při plnění cílů.

### **3.9 Nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců a vedení hodnotících rozhovorů**

Existuje mnoho druhů pochybení v procesu hodnocení zaměstnanců i ve vedení hodnotících rozhovorů. Nejčastější pochybení jsou ze strany hodnotitele. Není však žádný jednoduchý způsob, jak zcela tyto chyby při hodnocení odstranit. Účinné však může být školení, jehož prostřednictvím se mohou hodnotitelé dozvědět, jak efektivně tento proces provádět a zajistit si tak úspěšnost.

Častou chybou při hodnocení zaměstnanců je přílišná **shovívavost**. Vyskytuje se při hodnocení výkonu zaměstnanců tehdy, když jsou jednotlivá hodnocení seskupena pouze do pozitiv místo toho, aby bylo hodnocení prováděno na celé škále, a tedy byli hodnoceni i negativně. Jako nejhorší výsledek je brán ten, který je průměrný a dochází tedy k tomu, že jsou všichni hodnoceni vyšším stupněm, než by měli. Opakem může být také přílišná náročnost (Byars, Rue, 2011).

Další chybou je **centrální tendence**, která spočívá ve zúžení hodnotící stupnice, a to směrem k průměru, což má za následek, že nejsou používány nadprůměrné či podprůměrné stupně, a tak vycházejí téměř všichni zaměstnanci jako průměrní. Pokud nejsou zaměstnanci hodnoceni velmi dobře nebo naopak velmi špatně, má to za následek snížení motivace. Vedoucí se tak vyhýbají případným konfliktům nebo obhajováním před hodnoceným (Dvořáková, 2012).

V procesu hodnocení se také vyskytuje **předpojatost či zaujatost** hodnotitele. Hodnotitel už dopředu ví, jak bude zaměstnance hodnotit, bez ohledu na to, jakou práci vykonal. Bývá to často z důvodů nějakých postojů či konfliktů z minulosti i současnosti. Zaujatost se může také projevat v diskriminačních znacích, mezi které patří rasa, pohlaví,

věk atd. Zaměstnanec bývá často frustrován a nemá už ani motivaci se snažit, protože ví, že je to zbytečné a hodnocen bude vždy tak, jak se hodnotiteli zachce.

Chybou je také to, že hodnotitel posuzuje výsledky pracovního výkonu zaměstnance pouze za nedávné časové období a nebere v potaz výsledky za celou dobu, co je hodnocení prováděno. Problém může být vyřešen tím, že se použijí nějaké metody dokumentace ohledně pozitivního i negativního výkonu.

Dvořáková (2012) také uvádí chybu **favorismu**, která je zapříčiněna nedostatečným etickým jednáním hodnotitele. Může se jednat o likvidaci či blokaci konkurence, protěžování oblíbenců, známých a přátel, zaměstnanci vlastní organizační jednotky jsou prosazováni nad ostatními, poškozování příslušníků různých etických skupin apod. Proti těmto jevům je nutno bojovat neboť mohou negativně ovlivnit mezilidské vztahy a poškodit klima organizace.

Další velkou chybou nejen při výběru zaměstnanců, ale i při jejich hodnocení, bývá halo efekt, který spočívá v tom, že hodnotitel vidí výkon zaměstnance v určité oblasti natolik dobrý, že přehlíží výkonnostní problémy v jiných oblastech. Má také svou obrácenou podobu, kdy negativní hodnocení v určité oblasti ovlivňuje i hodnocení celkové výkonnosti zaměstnance (Stýblo a kolektiv, 2009).

Jak uvádí ve svém článku Urban (2014), častou chybou při hodnocení zaměstnanců je **destruktivní kritika**, kterou může hodnotitel použít ať už si je jí vědom či nikoliv. Tato kritika se zaměřuje na osobu kritizovaného tak, že jeho nepříznivé chování zobecňuje do podoby trvalých osobních vlastností a často je tak zaměstnanec neschopen změny a klesá jeho sebevědomí. Příkladem mohou být názory, že nedodrží-li zaměstnanec termín vykonání úkolu, je pomalý, naopak v případě nadřízeného jde o důkladnost. Pokud zaměstnanec nestačí na svou práci, je považován za neschopného, ale pokud se to stane vedoucím, omlouvá ho jeho zaneprázdněnost.

Potenciální chyby z hodnocení výkonu zaměstnance mohou být obrovské. Jedním z přístupů odstranění těchto chyb je zdokonalování se při navrhování metod. Např. metoda nucené distribuce se snaží překonávat omyly jako je shovívavost či centrální tendence. Behaviorálními ratingovými stupnicemi je snižován halo efekt, shovívavost i centrální tendence, jelikož poskytují vedoucím konkrétní příklady výkonnosti, pomocí nichž lze zaměstnance ohodnotit. Avšak hodnotící metody často nepřekonají všechny překážky a může se stát, že se chyba při hodnocení i přesto objeví (Byars, Rue, 2011).

### 3.10 Implementace systému hodnocení zaměstnanců

Aby organizace dobře fungovala, je potřeba mít zavedené účinné a kvalitní procesy a ani hodnocení zaměstnanců není výjimkou. Správná implementace systému hodnocení zaměstnanců je nezbytnou podmínkou. Zaveden může být nový systém, ale v dnešní době již v mnoha organizacích existuje a je tedy náležitě upraven. Pokud se zavádí systém nový, nelze začít hned u všech zaměstnanců.

Jak uvádí Hroník (2006), zavedení systému může trvat 2-3 roky a mělo by se zpravidla začínat u vrcholového managementu. V prvním roce je využíván pouze hodnotící rozhovor a postupně se začínou využívat další metody. Při zavádění je nutno odpovědět si na několik otázek jako jsou např. koho, jak a čím budeme hodnotit, jestli zavedeme systém najednou nebo postupně, kdo bude kvalifikován a jakým způsobem, jakým způsobem bude vše zdokumentováno a jak se bude kontrolovat kvalita systému.

Pilařová (2008) uvádí, že se v organizacích můžeme často setkat s chybnou implementací nového i stávajícího systému hodnocení. Častou chybou je to, že cíl není v souladu s firemní strategií. Zaměstnanci oddělení lidských zdrojů by se měli snažit o to, aby ve firmě pracovali lidé, kteří budou plnit cíle organizace. Veškeré počínání vedoucích zaměstnanců by mělo být podrobena těmto cílům. Aby bylo možno změnu provést, je potřebná podpora ze strany managementu. Změna bude poté prioritní a žádaná a lze očekávat i spolupráci ostatních zaměstnanců.

Dalším nezbytným krokem pro úspěšnou implementaci je zajištění účasti schvalovatelů i koncových uživatelů. Častou příčinou selhání procesu implementace změn je názor, že personalisté jsou ti, kteří nejlépe rozumí personálním záležitostem a jsou to právě oni, kteří by tyto systémy měli vytvářet a managementu je pouze předkládat ke schválení. Manažeři jsou však odborníci na své podřízené a své procesy a jedině za jejich pomoci lze sestavit kvalitní systém hodnocení.

Předpokladem pro úspěšnou implementaci je také pečlivost při přípravě, je potřeba zvolit vhodnou komunikační strategii, uvědomit si, kdo bude naše cílová skupina, které budeme změnu prezentovat, jaké informace budou sděleny a jakým způsobem. Pečlivě se také zvažuje vhodné načasování a množství informací. V rámci celé přípravy při změně stávajícího systému musíme věnovat pozornost i jasnému a srozumitelnému definování změny a důvodu,

proč je tato změna zavedena, a zároveň si promyslet možné otázky, námitky a argumenty všech účastníků. Detailně je také vypracován harmonogram.

### **3.11 Role zaměstnanců, liniových a personálních manažerů v systému řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**

Řízení pracovního výkonu i hodnocení zaměstnanců probíhá ve spolupráci personálního útvaru a vedoucích zaměstnanců a podílejí se tak společně na tvorbě, zavedení, realizaci i kontrole těchto systémů.

Mimořádnou roli hrají **vedoucí zaměstnanci**. Podle Koubek (2009) uzavírají dohody či smlouvy o pracovním výkonu, vzdělání a rozvoji zaměstnanců, hodnotí výkon svých bezprostředních podřízených formálním i neformálním způsobem a vyplňují formuláře používané při hodnocení zaměstnanců, které následně předkládají personálnímu útvaru. Bláha a kolektiv (2013) uvádí, že vedoucí zaměstnanci také efektivně koučují zaměstnance, podporují je při zlepšování výkonu i v oblasti vzdělávání a rozvoje, uznávají a oceňují podřízené v souvislosti s úspěšným splněním jejich cílů a úkolů, kladou důraz na týmovou spolupráci, poskytují konstruktivní zpětnou vazbu a rychle, efektivně a spravedlivě se vypořádávají s existencí neodpovídajícího výkonu.

Role **personálního útvaru** spočívá podle Dvořáková (2012) především ve zpracování návrhu systému hodnocení, v poskytování konzultační, poradenské i metodické pomoci, ve spolupráci při realizaci závěrů hodnocení, v organizaci vlastního průběhu hodnocení ve spolupráci s vedoucími útvarů a ve shromažďování a archivaci závěrů z hodnocení v osobních spisech zaměstnanců. Bláha a kolektiv (2013) tvrdí, že personální útvar nese také zodpovědnost za zajištění školení všech, kteří se na řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců podílejí, zajišťují, aby bylo klima organizace založené na vzájemné důvěře, a zabezpečují ochranu informací proti zneužití a nežádoucímu úniku.

Důležitou roli sehrávají také **zaměstnanci**. Jejich hlavní odpovědností je, aby vyžadovali zpětnou vazbu otevřenou a upřímnou, a následně ji využívali pro zlepšení svého výkonu a kompetencí. Zaměstnanci spolupracují s vedoucími zaměstnanci i personalisty při jejich plánování pracovního výkonu a rozvoje, podílejí se na hodnocení spolupracovníků či nadřízených, navrhují vlastní cíle v oblasti rozvoje, provádí sebehodnocení, učí se rozpoznávat nedostatky ve svém výkonu i ve výkonu týmu a připravují se na hodnotící rozhovory (Bláha a kolektiv, 2013).

Stále se však objevují problémy při zavádění a realizaci řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Vyskytuje se nechuť k přípravě i při jejich zavádění a to ze strany vedoucích zaměstnanců i zaměstnanců, o realizaci hodnocení jako systému v personální práci je malý zájem, projevuje se nedostatečná znalost metod a způsobu hodnocení a nebývá zcela ujasněno, jakou odpovědnost má personální útvar a vedoucí zaměstnanci. Často není propojen systém hodnocení se systémem řízení výkonu a dalšími oblastmi jako je řízení kariéry, vzdělávání, odměňování apod. Může se projevit i nízká ochota hodnotitelů objektivně hodnotit zaměstnance v negativních projevech jejich úrovně práce (Dvořáková, 2012).

### **3.12 Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem**

Hodnocení zaměstnanců má mnoho vazeb na jiné personální činnosti. Výsledky hodnocení se mohou opřít o personální plánování, které jsou brány v potaz v případě plánování personálního rozvoje zaměstnanců i při plánování jejich potřeby. Dále je možno použít výsledků při analýze pracovních míst, kdy se místo popisuje a specifikuje, ale i při redesignu. Hodnocení zaměstnanců poskytuje základ pro získávání a výběr zaměstnanců i pro identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Koubek, 2009).

Hodnocení zaměstnanců bývá často provázáno se systémem odměňování. Každý pracovník má stanovenou základní peněžní odměnu. Jedná se o množství peněz, jinak řečeno pevnou mzdu, kterou tvoří tarif za určitou práci nebo pracovní místo a může se měnit podle úrovně práce nebo podle úrovně požadovaných dovedností. Může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová. K této základní mzdě lze přidat zásluhovou odměnu nebo různé příplatky (Armstrong, 2009).

Povinné příplatky se k základní mzdě vyplácejí na základě zvláštních rysů vykonávané práce a bývají dány právními předpisy. Může se jednat o práci přesčas, práci v noci, příplatek za ztížené pracovní prostředí aj. Dalším typem odměňování jsou variabilní neboli výkonnostní odměny a obvykle se vztahují k výkonu jednotlivce, týmu nebo organizace jako celku. V organizacích mohou být vypláceny také zaměstnanecké výhody, nazývané jako benefity, a jsou poskytovány navíc k různým formám peněžní odměny. Zaměstnanci mohou být odměňováni také nehmotnou odměnou, která může představovat například možnost seberealizace, možnosti vzdělávání a rozvoje či možnosti budování kariéry (Horváthová a kolektiv, 2014).



Jak uvádí Šikýř (2012), účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivé ocenění skutečně odvedeného výkonu a efektivní stimulování zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu. Takto lze získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance, poskytovat jim odpovídající kompenzaci za vykonanou práci a ocenit jejich skutečný výkon.

## 4. Charakteristika organizace

V této kapitole je stručný popis organizace působící v oblasti bezpečnostních systémů, na niž je v této diplomové práci zaměřena analýza systému hodnocení. V této kapitole je uvedena historie organizace, obchodní činnost, organizační struktura a struktura zaměstnanců.

### 4.1 Popis organizace

Společnost XY, a. s. (dále jen XY), je významným českým výrobcem hardwarových a softwarových řešení monitorovacích technologií. Na trhu působí již od roku 1990 a o rok později začala firma vyvíjet vlastní zabezpečovací systémy a orientovala se na výrobu pultů centrální ochrany. Od roku 2000 je společnost zapsaná v Obchodním rejstříku jako akciová společnost.

Společnost je rozdělena na dvě hlavní divize. Hlavní náplní první divize, divize A, je prodej technologií a služeb pro pulty centrální ochrany a široké šály komunikačních zařízení pro bezpečnostní aplikace. Jedná se především o monitorovací systém, umožňující ekonomický provoz malých i velkých monitorovacích center, slouží také ke zpracování a vyhodnocení dat z elektronických, požárních, kamerových, telemetrických a jiných typů zařízení, které jsou instalovány na objektech. Přes tyto technologie je monitorována takřka 1/3 hlídaných objektů v České republice. Prodej je realizován prostřednictvím obchodních zástupců přímo zákazníkům, kterými jsou bezpečnostní agentury, městská policie, průmyslové podniky aj.

Druhá divize, divize B, se zabývá prodejem systému pro sledování a střežení vozidel, strojů a jiných mobilních prostředků. Tento systém patří mezi lídry českého trhu monitorovacích systémů pro mobilní objekty. Obchodní aktivity jsou realizovány formou přímého prodeje, kdy interní call centrum připravuje schůzky pro interní i externí obchodní zástupce a následně jsou produkty zákazníkům prezentovány. Od roku 2005 je produkt kontinuálně vyvíjen vlastními zaměstnanci oddělení vývoje.

Během roku 2012 byl proveden přechod na nový informační systém, který výrazným způsobem podpořil procesní řízení společnosti, a díky této investici došlo k optimalizaci všech činností společnosti. Systém byl nasazen s výhledem na potřeby expanze na zahraniční trhy a v roce 2013 byla jednou z klíčových aktivit příprava expanze produktů mimo Českou

republiku. Rozvoj zahraničního obchodu byl realizován na Slovensku, kde společnost XY vlastní dceřinou společností XY Slovakia, s. r. o.

## **4.2 Organizační struktura a jednotlivá oddělení**

V čele organizace stojí ředitel, který má pod sebou všechna oddělení. Jak již bylo zmíněno výše, společnost je rozdělena na dvě divize a v jejich čele stojí vedoucí. Vedoucí je také zvlášť pro projektovou kancelář.

Přímí podřízení vedoucím jednotlivých oddělení jsou manažeři společnosti. V managementu obou divizí jsou vedoucí prodeje, produktoví manažeři a vedoucí techniků, v divizi B je to navíc vedoucí dispečinku, vedoucí telemarketingu. Dále působí v managementu organizace vedoucí marketingu, vedoucí výroby a hlavní účetní.

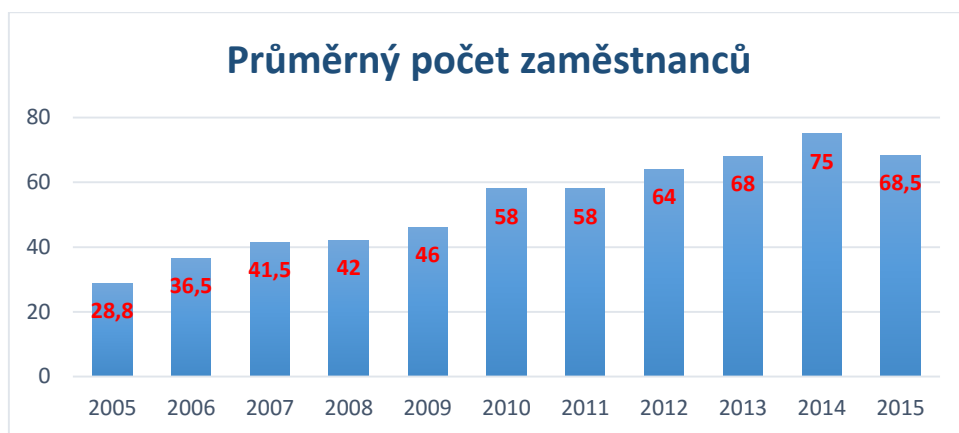
Kromě dvou hlavních divizí jsou v organizaci také oddělení vývoje, školicí centrum, obchodní administrativa, ekonomické oddělení, výroba a centrum sdílených služeb. Na ekonomickém oddělení pracují mzdové účetní, které mají na starost veškerou administrativu týkající se personálních činností. Samostatný útvar lidských zdrojů v této organizaci není.

Celá organizační struktura je v Příloze č. 1. Jak je na první pohled vidět, jedná se o štíhlou organizační strukturu a není zde příliš prostoru pro kariérní růst zaměstnanců.

## **4.3 Počet zaměstnanců**

V následujícím Grafu 4.1 je uveden vývoj průměrného počtu zaměstnanců za posledních 10 let, tedy od roku 2005 – 2015. V současné době zaměstnává organizace průměrně 68,5 zaměstnanců. Nejmenší počet zaměstnanců můžeme vidět v roce 2005, tehdy firma neměla tolik oddělení jako je tomu dnes. Naopak nejvíce zaměstnanců měli v roce 2014. Největší nárůst průměrného počtu zaměstnanců můžeme pozorovat z roku 2009 na rok 2010, kdy se počet 46 zvýšil na 58 zaměstnanců v průměru.

Graf 4.1 Průměrný počet zaměstnanců



## **5. Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Celá následující kapitola je věnována systému hodnocení v organizaci XY. Cílem této kapitoly je popsat současný systém hodnocení v organizaci XY a provést analýzu dotazníkového šetření. Nejprve bude na základě rozhovoru s vedoucím divize B probrán systém hodnocení zaměstnanců, kdo všechno hodnotí, jaké metody jsou pro hodnocení zaměstnanců využívány a jak často tento proces probíhá, a následně bude na základě analýzy dotazníkového šetření zhodnoceno, jak na systém hodnocení pohlíží podřízený, tedy hodnocení, a nadřízený, tedy hodnotitelé.

### **5.1 Popis stávajícího systému hodnocení**

Jak již bylo zmíněno výše, v organizaci můžeme nalézt různá oddělení, ať už se jedná o oddělení techniků, vývojářů či samotné výroby. Každé z těchto oddělení má na starost jiné činnosti a podle těchto činností jsou následně zaměstnanci hodnoceni. Proces hodnocení jsem konzultovala s vedoucím divize B, který je přímým podřízeným ředitele a sám má pod sebou několik zaměstnanců. Ve firmě se hodnocení zaměstnanců neřídí žádnými vnitřními předpisy, a jelikož je organizace malá, není zde oddělení personalistiky a veškeré hodnocení provádí pouze přímý nadřízený.

Co se týče typů hodnocení podle hodnotitele, v organizaci je využíváno hodnocení typu „přímý nadřízený hodnotí své podřízené“. Přímý nadřízený je pro tuto práci kvalifikovaný, a jelikož je v denním kontaktu se svými podřízenými, ví nejlépe jak spravedlivě a správně ohodnotit své zaměstnance. Zná také jejich pracovní náplň i kritéria, dle kterých by měl zaměstnance hodnotit a posoudit tak, jaký výkon odvedl. Sebehodnocení na některých odděleních existuje, většinou je prováděno slovní hodnocení, kdy se ke svému výkonu může zaměstnanec vyjádřit. Neprobíhá to však formou žádného dotazníku, kdy by se hodnotil zaměstnanec dle stanovených otázek. Hodnocení nadřízených ve firmě prováděno není. Taktéž není prováděno hodnocení od zákazníků ani se členové týmů navzájem nehodnotí. Jelikož tyto typy hodnocení v organizaci neexistují, nemůžeme tedy uvést ani 360° zpětnou vazbu, kdy by byly shromažďovány údaje o pracovním výkonu sebehodnocením, hodnocením nadřízeného, od spolupracovníků a získány údaje z více zdrojů.

Hodnocení je prováděno průběžně, v měsíčních intervalech, a to především kvůli potřebám stanovení výše variabilní odměny jednotlivých zaměstnanců. Kritéria hodnocení jsou rozlišná, může se jednat o hodnocení na základě výkonu, splnění úkolu, norem apod. Využívána je pouze metoda srovnávání se standardním pracovním výkonem.

## 5.2 Hodnocení zaměstnanců na jednotlivých odděleních

Na každém oddělení funguje hodnocení zaměstnanců jinak. Někde jsou zaměstnanci hodnoceni podle stanovených norem a předpisů, jinde hodnocení prováděno není. V následujícím textu bude uvedeno, jak to na jednotlivých odděleních funguje.

### 5.2.1 Oddělení technické podpory

Na tomto oddělení pracují technici, kteří jsou podřízeni nadřízenému, který je následně hodnotí. Pro popis byli zvoleni technici divize B, kteří mají na starost následující činnosti:

- **řeší chyby** – organizují odstranění chyb, které jsou nahlášeny na dispečink divize B a jsou způsobeny vadnými montážemi nebo vadnými jednotkami,
- **kontrolují práci** – kontrolují provedení předepsaných zkoušek jednotek po montáži,
- **školí** – informují o nových typech zařízení a jejich zapojení, informují o možnostech konfigurace jednotek a nastavení portálu, školí a zajišťují technickou podporu stanic technické podpory, publikují technické informace formou manuálů nebo krátkých zpráv a školí obchodníky, zaměstnance telemarketingu a dispečinku,
- **zajišťují činnosti ke snížení počtu chyb** – vyhodnocují skutečné příčiny chyb a zpracovávají jejich statistiku, testují nové výroby a nový software, tvoří manuály apod.,
- **zajišťují realizaci zakázek** – organizují speciální montáže, provádí osobně výměny jednotek a oprav instalace, provádí obchodní činnost.

Kromě činností, které musí technik vykonávat, musí mít i potřebnou kvalifikaci. Předchozí výčet pracovních činností techniků a jejich potřebná kvalifikace slouží také ke stanovení kritérií hodnocení výkonu. Hodnocení je prováděno měsíčně, především pro potřeby stanovení výše variabilní odměny. Pracovní výsledky jsou zaznamenávány

v měsíčním výkaze práce technika a dle tohoto výkazu je následně vypočítávána variabilní odměna zaměstnance technického oddělení.

### 5.2.2 Oddělení dispečinku

Na tomto oddělení pracují zaměstnanci poprodejní péče, ranní dispečer a směnový dispečer. Tito zaměstnanci jsou hodnoceni přímým nadřízeným, kterým je vedoucí oddělení. Oddělení funguje nonstop, pracuje se zde na směny. Zaměstnanci zde vykonávají spoustu pracovních činností, v následujícím výčtu budou uvedeny pouze některé:

- **ověřování poplachů, řízení zásahů, rušení akcí** – ověření, zda je vůz v pořádku, proč poplach vznikl, pokud vznikl, tak řízení zásahu, komunikace s majitelem a policií,
- **příjem reklamací** – prostřednictvím telefonu nebo emailů,
- **vytváření zpráv z dispečinku** – podklad pro práci dalšího dispečera (zpráva z denní směny i noční směny),
- **urgence vadných jednotek,**
- **spolupráce s městskou policií při poplachu aj.**

Hodnocení jsou podle směrnic a mezi kritéria se řadí počet protokolů o instalaci za měsíc, počet protokolů o přemístění za měsíc, počet protokolů o opravě za měsíc, počet chyb v nastavení dat pro automatickou fakturaci, hodnocení průběhu telefonických hovorů apod. Variabilní odměna se skládá z celkové aktivity zaznamenané v informačním systému s názvem K2 a z osobního hodnocení.

### 5.2.3 Oddělení vývoje

Oddělení vývoje patří mezi oddělení, které jako jediné mělo před cca 10 lety plně vypracovaný systém hodnocení. Každý půlrok se psalo s vedoucími z různých oddělení hodnocení a bylo zaznamenáváno do tabulek pro hodnocení. Hodnotilo se několik pilířů a k ohodnocení byly využívány stupně 1-7. Jednotlivé pilíře byly následující:

- **pilíř I** – zaměření na klienta: za klienta byl zde považován kolega, se kterým se vývojář setkával každý den v praxi,
- **pilíř II** – zaměření na podnikání,

- **pilíř III** – zaměření na dovednosti v mezilidských vztazích,
- **pilíř IV** – zaměření se na vlastní kariéru,
- **pilíř V** – technické/funkční zaměření.

Tento systém využívali asi tři roky, dělaly se z těchto hodnocení různé součty a ratingy, lidé na sebe psali také hodnocení. Celý tento systém sloužil pro stanovení variabilní odměny.

Postupně však realizovali toto hodnocení kvůli časové náročnosti jednou ročně, až tento systém hodnocení, dle slov vedoucího divize B, spadl do přílišného formalismu. Dnes mají vývojáři stanovenou smluvní mzdu, kdy se dohodnou s organizací na tom, kolik budou na výplatu dostávat. Pokud je vývojář šikovný, dostane dle uvážení vedoucího přidáno. Jednou za cca 3-5 let jim fixní mzda naroste asi o 10 %. Sám vedoucí se vyjádřil k systému hodnocení jako k pozitivní věci a byl by rád, kdyby u nich ve firmě systém hodnocení plně fungoval, avšak má obavy, aby celé hodnocení nespadlo opět do formalismu.

#### **5.2.4 Oddělení obchodu**

Na oddělení obchodu pracují jednotliví obchodníci, kteří mají přímého nadřízeného vedoucího obchodního oddělení a jejich náplní práce je uzavírání zakázek jak s jednotlivci, tak s různými firmami. Zakázky mají také s například s městskou policií.

Prodejci jsou hodnoceni podle toho, kolik výrobků prodají. Vše je dáno pevně stanovenou tabulkou – kolik mají prodat výrobků, za jak dlouho se jim podařilo uzavřít obchod, jak velká je zakázka apod., tedy jsou hodnoceni na základě výkonu. Na základě výkonu jsou jim také vypočítávány variabilní odměny.

#### **5.2.5 Oddělení výroby**

Na oddělení výroby pracují zaměstnanci, kteří pro firmu vyrábí produkty, které následně prodává obchodní oddělení. Přímým nadřízeným těchto zaměstnanců je vedoucí výroby. Zaměstnanci zde provádí opakovanou výrobu, takže jsou na všechno stanoveny normy a postupy, jak co provádět. Podle toho jsou také hodnoceni.

Zaměstnanci výroby kromě toho, že vyrábí podle norem, provádí také opravy, které jsou nahodilé a nejsou časově hodnoceny, existuje ve výrobě normovaná a nenormovaná



činnost. Nenormovaná činnost se platí v hodinové sazbě, normovaná ve výkonové. Obecně platí, že se snaží, aby bylo co nejméně nenormované činností.

### **5.2.6 Oddělení telemarketingu**

Na tomto oddělení pracují zaměstnanci, kteří telefonicky zajišťují prodej výrobků firmy a domlouvají schůzky obchodníkům organizace. Jsou hodnoceni podle toho, kolik mají telefonátů, kolik nasmlouvají schůzek pro obchodní oddělení a podle toho, kolik sami prodají. Na základě těchto kritérií jsou hodnoceni a je jim stanovena variabilní odměna.

### **5.2.7 Oddělení IT**

Oddělení IT funguje podobně jako oddělení vývoje, nejsou tam žádná pravidla podle toho, jak mají být zaměstnanci hodnoceni. Z poloviny času pracovní doby reagují na problémy a potíže, které je zapotřebí ihned odstranit. Druhou půlku pracovní doby se starají o rozvoj infrastruktury a sami se učí a vyhledávají si informace. Jejich mzda je pevná.

## **5.3 Dotazníkové šetření**

V následující podkapitole bude použita další výzkumná metoda, za pomoci které lze stanovit, jak to v organizaci v současnosti probíhá. Jedná se o dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit názory a pohledy na systém hodnocení od hodnocených a hodnotitelů. Hodnocené představují podřízení a hodnotiteli jsou v dotazníkovém šetření myšleni jejich přímí nadřízení. Jelikož má firma málo zaměstnanců, nebylo možné provést dotazníkové šetření pouze mezi dvěma odděleními. Hodnocení by se báli o svou anonymitu a navíc by vzorek byl opravdu malý. Rozhodla jsem se tedy získat informace od různých oddělení.

### **5.3.1 Průběh dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření probíhalo přímo v organizaci. Zvolila jsem pro výzkum variantu tištěného dotazníku, a to především proto, aby ho zaměstnanci měli fyzicky a nezapomněli ho vyplnit. Při elektronickém dotazování by mohli na dotazník snadno zapomenout. Osloveno bylo 40 zaměstnanců představujících hodnocené a 6 zaměstnanců představujících hodnotitele. Jelikož tyto dotazníky rozdávala přímo asistentka vedoucího, se kterým byl dělán rozhovor, jejich návratnost je 100%. Dotazníky mohli zaměstnanci vyplňovat týden, tedy od

24.–30.3.2016. Jednalo se o anonymní dotazníky. Jsou přiloženy v Příloze č. 2 a Příloze č. 3.

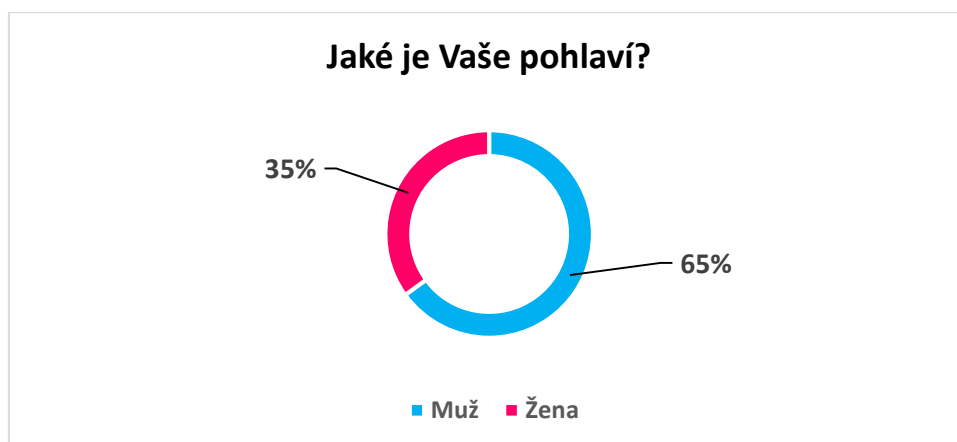
Dotazník pro hodnocené obsahuje 19 otázek. První otázka, která určuje, jak dále bude vyplňovat respondent dotazník, se týká toho, zda je svým nadřízeným zaměstnanec hodnocen. Pokud hodnocen je, vyplňuje celý dotazník, pokud není, ale uvítal by možnost být hodnocen, pokračuje dále otázkou č. 8 a pokud hodnocen není a ani by hodnocen být nechtěl, pokračuje otázkou č. 15. Další otázky jsou zaměřeny na časová období hodnocení zaměstnanců, na kritéria, na možnosti sdělování výsledku, na motivaci zaměstnanců, na typy hodnocení podle hodnotitele, na možnosti ovlivnění celkové výše mzdy a na možnosti vzdělávání a rozvoje. Poslední tři otázky jsou identifikační. Určit, zda dotazník vyplňovala žena či muž a uvedení, jak dlouho ve firmě dotyčný pracuje, bylo povinné. Třetí identifikační otázka nebyla povinná a respondent mohl uvést, ze kterého oddělení pochází. Nepovinná byla z důvodu zachování anonymity, neboť na některých odděleních pracuje příliš malý počet zaměstnanců a dotazník by mohli odmítnout vyplnit.

Dotazník pro hodnotitele obsahuje 15 otázek, většina otázek je podobná těm co jsou v dotazníku pro hodnocené a tak je možno tyto dotazníky mezi sebou ve většině případů porovnávat. Zde jsem nevolila žádnou identifikační otázku, jelikož je respondentů pouze 6 a anonymita respondenta by nemusela být zachována.

### **5.3.2 Vyhodnocení dotazníků**

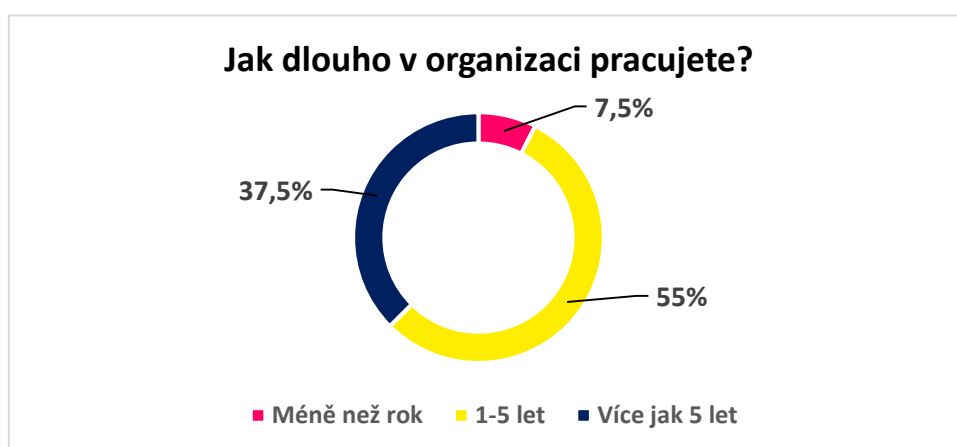
První vyhodnocené otázky jsou otázky identifikační a týkají se pouze dotazníkového šetření hodnocených. Jak můžeme vidět v Grafu 5.1, dotazníkového šetření se účastnilo 26 mužů (65 %) a 14 žen (35 %) z celkového počtu 40 respondentů.

Graf 5.1 Pohlaví respondentů



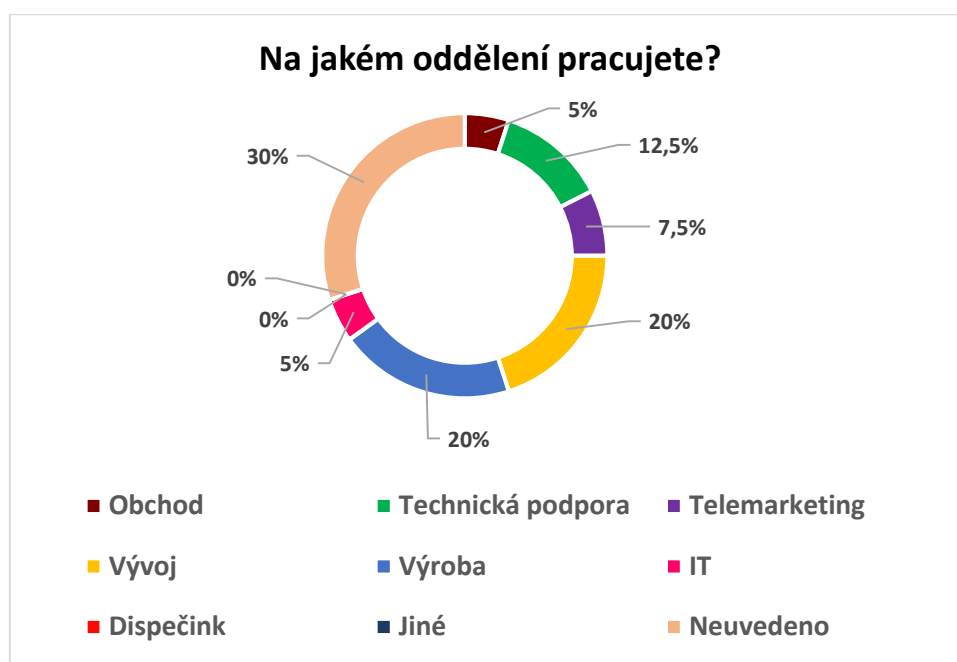
Druhou identifikační otázkou je, jak dlouho respondent v organizaci pracuje. Byly na výběr možnosti – méně než rok, 1-5 let nebo více jak 5 let. Z celkového počtu 40 respondentů odpovědělo nejvíce respondentů variantou 1-5 let, konkrétně 22 respondentů (55 %), variantu více jak 5 let zvolilo 15 respondentů (37,5 %) a méně než rok pracují v organizaci 3 respondenti (7,5 %). Vše je zobrazeno v Grafu 5.2.

Graf 5.2 Délka pracovního poměru v organizaci



Třetí identifikační, ale nepovinnou, otázkou bylo zjištěno, na jakém oddělení ve firmě respondent pracuje. Z celkového počtu 40 respondentů jich 12 (30 %) své oddělení uvést nechtělo. Na oddělení vývoje bylo vyplněno 8 dotazníků (20 %) a stejný počet byl i na oddělení výroby, tedy 8 (20 %). Respondentů z oddělení technické podpory je 5 (12,5 %), z telemarketingu 3 (7,5 %), z oddělení obchodu 2 (5 %) a z oddělení IT také 2 respondenti (5 %). Oddělení dispečinku a variantu „jiné oddělení“ neuvedl nikdo. Vše je zachyceno v Grafu 5.3.

Graf 5.3 Zařazení respondentů do jednotlivých oddělení



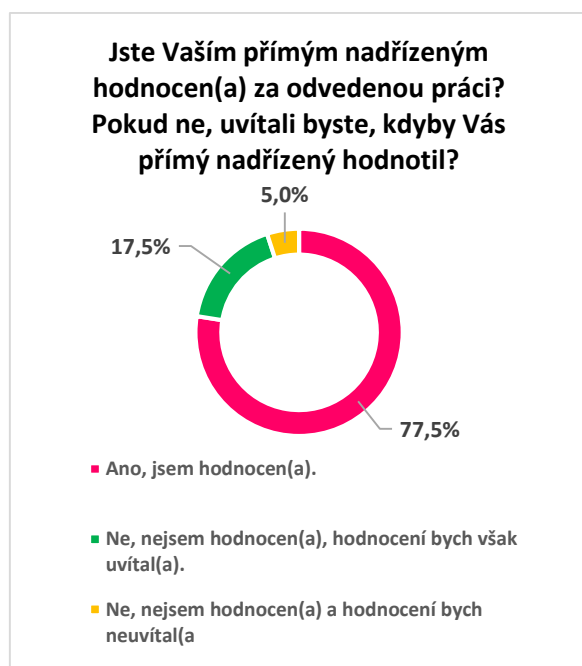
### *Průběh hodnocení v organizaci*

První otázka z dotazníku se týkala toho, zda je ve firmě hodnocení prováděno. Ptala jsem se jak hodnocených tak hodnotitelů. Pro hodnocené zněla otázka takto: „**Jste Vaším přímým nadřízeným hodnocen(a) za odvedenou práci? Pokud ne, uvítali byste, kdyby Vás přímý nadřízený hodnotil?**“ Z celkového počtu 40 dotazovaných zaměstnanců uvedlo 31 respondentů (77,5 %), že hodnoceni jsou. Z oddělení obchodu se jedná o 2 zaměstnance, z oddělení IT také o 2 zaměstnance, z oddělení technické podpory uvedli opět 2 zaměstnanci, že hodnoceni jsou, na oddělení telemarketingu uvedli tuto skutečnost 3 respondenti, z oddělení vývoje to je 5 zaměstnanců, z oddělení výroby 8 zaměstnanců a 9 respondentů, kteří jsou hodnoceni, neuvedlo své oddělení.

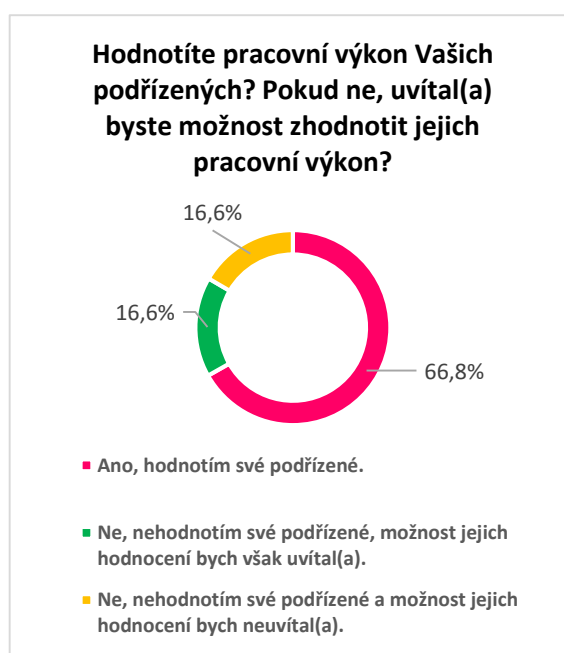
V případě, že na první část otázky odpověděli záporně, byl druhou částí otázky dotaz, zda by možnost být svými nadřízenými hodnoceni uvítali. Respondentů, kteří hodnoceni nejsou, ale tuto možnost by uvítali, je 7 (17,5 %). Z počtu 7 respondentů pocházeli 3 z oddělení technické podpory, 1 z oddělení vývoje a 3 své oddělení neuvedli. Možnost být hodnocen by neuvítali 2 respondenti (5 %) a jednalo se o zaměstnance oddělení vývoje. Respondenti, kteří by hodnocení uvítali, pokračovali dále otázkou č. 8, ti kteří by hodnocení neuvítali, pokračovali dále otázkou č. 15. V následujícím vyhodnocování až po otázku 8 bude počítáno s 31 respondenty. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.4.

Ptala jsem se i hodnotitelů a jejich otázka zněla: „**Hodnotíte pracovní výkon Vašich podřízených? Pokud ne, uvítal(a) byste možnost zhodnotit jejich pracovní výkon?**“ Z celkového počtu 6 dotazovaných zaměstnanců, kteří jsou hodnotitelé, uvedli 4 respondenti (66,8 %), že hodnocení svých zaměstnanců provádí. Ptala jsem se také hodnotitelů, zda by uvítali možnost hodnotit své zaměstnance, v případě, že na první část otázky odpověděli záporně. Dva z nich označili odpověď zápornou, tedy že zaměstnance nehodnotí, avšak oba měli odlišný názor, zda by možnost hodnotit své podřízené uvítali. Jeden z hodnotitelů (16,6 %) uvedl, že by zájem měl, druhý (16,6 %) naopak ne. Hodnotitel, který by možnost hodnocení uvítal, pokračoval dále otázkou číslo 10. Proto bude až po otázku 10 počítáno pouze s hodnotiteli, kteří své zaměstnance hodnotí. Hodnotitel, který by hodnocení neuvítal, dále v dotazníku pokračoval poslední otázkou č.15. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.5.

Graf 5.4 Hodnocení podřízených



Graf 5.5 Hodnocení hodnotiteli



### **Perioda hodnocení**

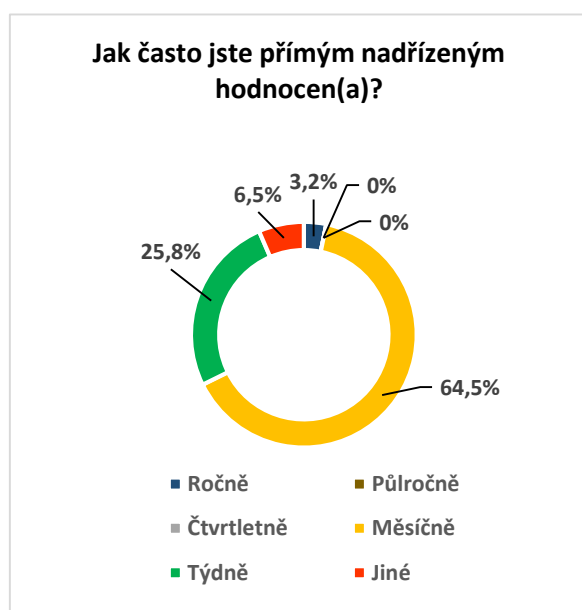
Druhou otázkou v dotazníku pro hodnocené i hodnotitele byl dotaz na časovou periodu hodnocení. Pro hodnocené zněla otázka takto: „**Jak často jste přímým nadřízeným hodnocen(a)?**“, pro hodnotitele zněla otázka takto: „**Jak často své podřízené hodnotíte?**“.

Respondenti mohli zatrhnout odpověď ročního hodnocení, půlročního, čtvrtletního, měsíčního, týdenního nebo uvést svou vlastní odpověď. Pokud je perioda hodnocení různá, měli zvolit jednu nejčastější variantu.

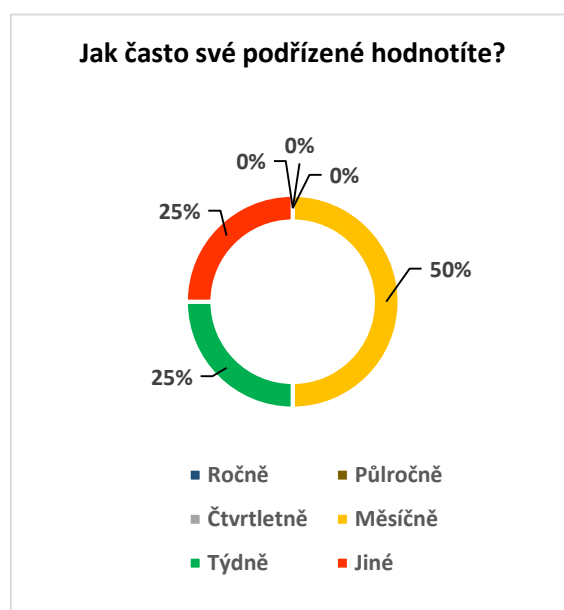
Respondenti představující hodnocené uvedli nejčastěji hodnocení měsíční, to se tedy shoduje s tím, co mi bylo sděleno při rozhovoru s vedoucím. Tuto možnost zvolilo 20 zaměstnanců (64,5 %) z celkového počtu 31 respondentů. Tuto odpověď zvolili všichni hodnocení z oddělení IT, obchodu a technické podpory. Na jiných odděleních byly odpovědi různorodé. Druhou nejpočetnější odpovědí od hodnocených bylo týdně, na tuto otázku odpovědělo 8 zaměstnanců (25,8 %). Tito zaměstnanci pochází z oddělení telemarketingu, konkrétně to jsou 2 zaměstnanci, z oddělení vývoje to jsou rovněž 2 zaměstnanci a zbylí 4 zaměstnanci neuvedli své oddělení. Jinou odpověď zvolili 2 zaměstnanci (6,5 %), první uvedl, že je hodnocen náhodně, druhý zase dle potřeby, a jednalo se o zaměstnance oddělení vývoje a výroby. Pouze 1 respondent (3,2 %) uvedl, že je hodnocen ročně a jedná se o zaměstnance oddělení vývoje. Půlroční a čtvrtletní hodnocení nebylo zvoleno. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.6.

Respondenti hodnotitelé uváděli nejčastěji odpověď měsíční, z celkového počtu 4 respondentů tuto variantu zvolili 2 respondenti (50 %), možnost týdenního hodnocení uvedl 1 respondent (25 %) a 1 respondent (25 %) uvedl vlastní odpověď, že hodnotí své zaměstnance při ukončení zakázek. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.7.

Graf 5.6 Časové období hodnocení



Graf 5.7 Časové období hodnocení

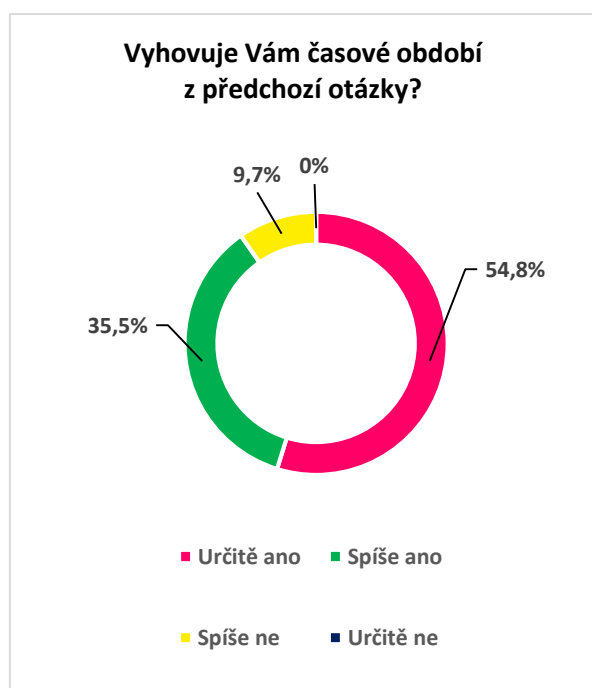


Třetí otázka obou dotazníků se týkala toho, zda je časová perioda hodnocení vyhovující. Pro hodnocené i hodnotitele zněla otázka stejně: „**Vyhovuje Vám časové období z předchozí otázky?**“. V této otázce měli respondenti na výběr ze 4 možností – určitě ano, spíše ano, spíše ne nebo určitě ne.

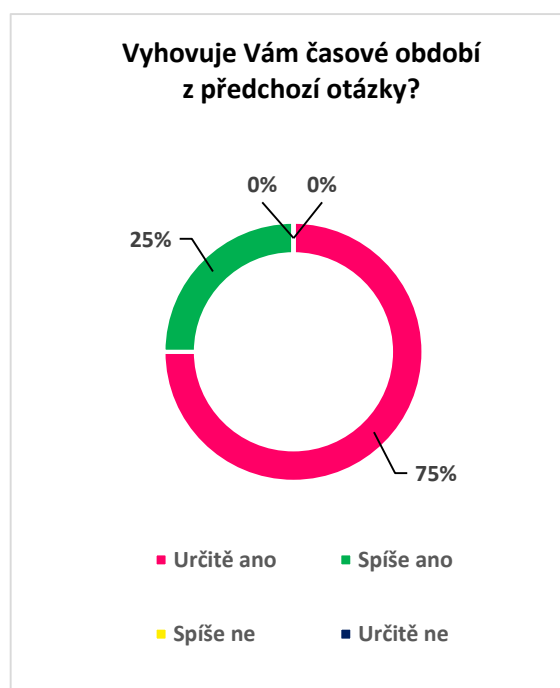
Respondenti, kteří jsou hodnoceni, odpověděli na otázku většinou kladně, z 31 dotazovaných zvolilo 17 (54,8 %) variantu „určitě ano“ a 11 (35,5 %) variantu „spíše ano“. „Spíše ne“ zvolili 3 respondenti (9,7 %) a jedná se o zaměstnance oddělení vývoje, telemarketingu a jednoho zaměstnance z neznámého oddělení. Nikdo však neuvedl variantu určitě ne. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.8.

Respondenti, kteří jsou hodnotitelé, odpověděli na otázku pouze kladně. Z celkového počtu 4 respondentů odpověděli 3 (75 %) variantou „určitě ano“ a pouze 1 (25 %) variantou „spíše ano“. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.9.

Graf 5.8 Vhodnost časového období



Graf 5.9 Vhodnost časového období



### ***Kritéria hodnocení***

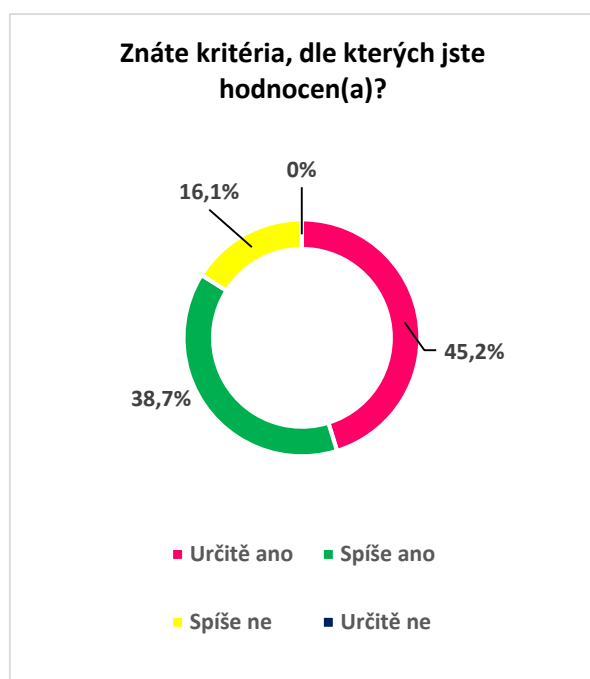
Čtvrtá otázka, která byla položena hodnoceným, se týkala kritérií hodnocení. Pro hodnocené zněla otázka takto: „**Znáte kritéria, dle kterých jste hodnocen(a)?**“. Otázka ohledně kritérií byla položena i hodnotitelům, v dotazníku je uvedena jako 6. otázka a zní

takto: „**Jste si vědom(a) kritérií, dle kterých máte své podřízené hodnotit?**“. V této otázce měli respondenti opět možnost zvolit jednu ze 4 možných odpovědí.

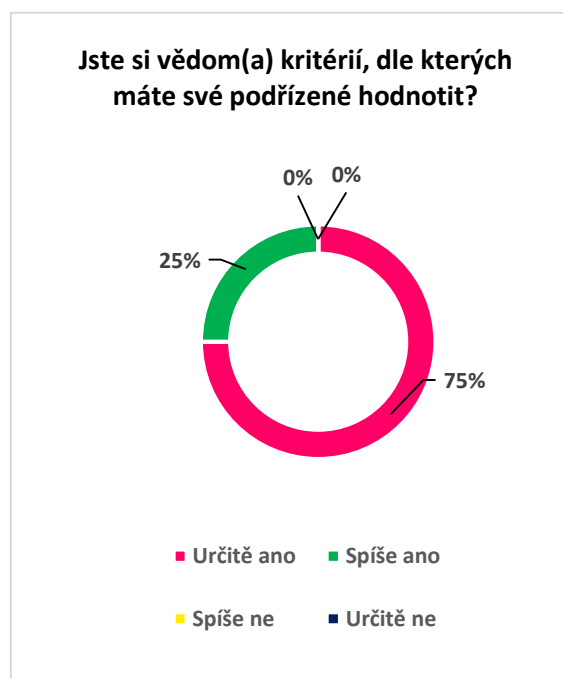
Ze 31 respondentů jich 14 (45,2 %) odpovědělo, že kritéria určitě zná, 12 respondentů (38,7) tato kritéria spíše zná a 5 hodnocených (16,1 %) uvedlo, že kritéria hodnocení spíše nezná. Respondenti, kteří svá kritéria spíše neznají, jsou z oddělení vývoje a oddělení výroby. Nikdo však neuvedl odpověď „určitě ne“. Dá se tedy předpokládat, že zaměstnanci byli s těmito kritérii seznámeni a při výkonu práce je berou na vědomí. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.10.

V případě 4 respondentů, kteří jsou hodnotitelé svých podřízených, odpověděli 3 (75 %) variantou „určitě ano“ a 1 respondent (25 %) variantou „spíše ano“. Nikdo nezvolil zápornou odpověď a tak se dá předpokládat, že hodnotitelé při hodnocení svých podřízených postupují dle správných kritérií. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.11.

Graf 5.10 Kritéria hodnocení



Graf 5.11 Kritéria hodnocení



### **Školení hodnotitelů**

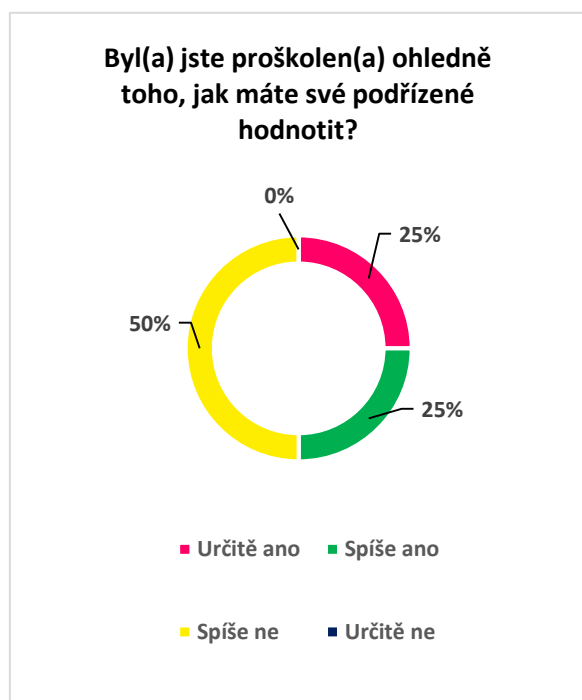
Tato otázka se týkala pouze hodnotitelů a v dotazníku byla položena pod číslem 4 takto: „**Byl(a) jste proškolen(a) ohledně toho, jak máte své podřízené hodnotit?**“. Na výběr byly opět 4 možnosti odpovědí. Z celkového počtu 4 respondentů odpověděli 2 hodnotitelé (50 %), že spíše proškoleni nebyli. Jeden respondent (25 %) odpověděl, že



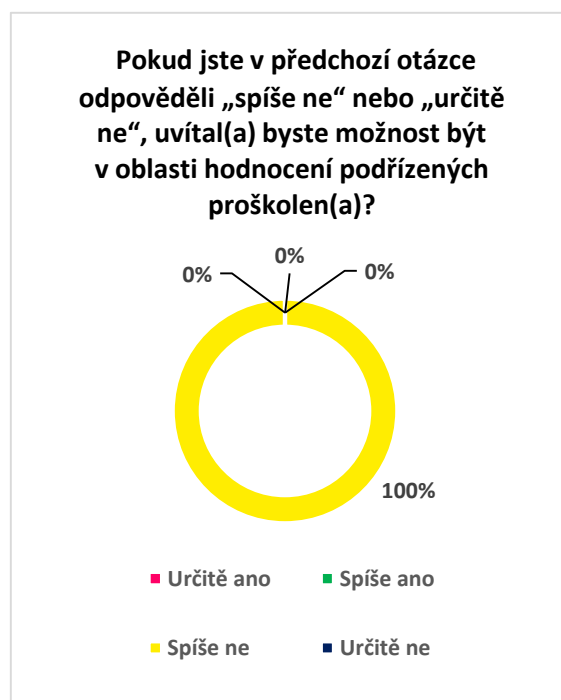
školen určitě byl a jeden respondent (25 %) uvedl, že spíše školen byl. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.12.

Na tuto otázku v dotazníku navazovala otázka č. 5, která zněla takto: „**Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „spíše ne“ nebo „určitě ne“, uvítal(a) byste možnost být v oblasti hodnocení podřízených proškolen(a)?**“. Zde bylo možno volit ze 4 odpovědí – „určitě ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ nebo „určitě ne“. Jak vyplývá z předchozího grafu, zápornou odpověď zvolili 2 respondenti a oba přiznali, že by školení spíše neuvítali. Zřejmě jsou tedy přesvědčeni, že ví jak své zaměstnance hodnotit a nepotřebují tak nic vylepšovat. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.13.

Graf 5.12 Školení hodnotitelů



Graf 5.13 Zájem hodnotitelů o školení



### ***Sdělování výsledků***

Následující čtyři otázky z dotazníků byly určeny k tomu, aby bylo možné posoudit, zda získávají hodnocení od svých hodnotitelů zpětnou vazbu ohledně svého pracovního výkonu, zda je hodnocení objektivní, zda se mohou k výsledkům hodnocení vyjádřit a jestli by uvítali hodnotící rozhovor, kde by bylo vše jednou ročně shrnuto a mohli spolu vést diskusi.

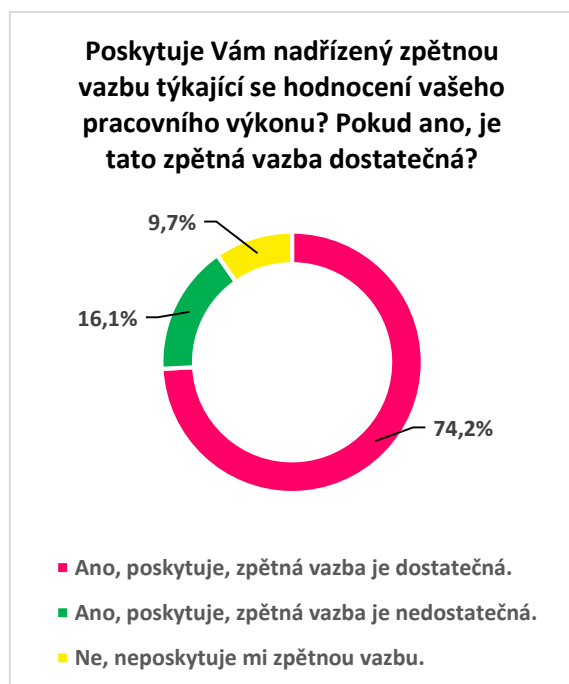
V dotazníku pro hodnocené byla otázka „**Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu týkající se hodnocení vašeho pracovního výkonu? Pokud ano, je tato zpětná vazba**

**dostatečná?**“ uvedena pod číslem 5. Odpovídalo opět 31 respondentů, z toho 23 (74,2 %) uvedlo, že je jim zpětná vazba poskytována a považují ji za dostatečnou. Našli se i respondenti, kteří uvedli, že je jim zpětná vazba poskytována, avšak neshledávají ji jako dostačující. Bylo jich konkrétně 5 (16,1 %), 1 respondent z oddělení výroby, vývoje a telemarketingu a 2 své oddělení neuvedli. Zpětná vazba není poskytována 3 respondentům (9,7 %), jsou to konkrétně 2 zaměstnanci z oddělení vývoje a 1 z neuvedeného oddělení. I přesto, že drtivá většina uvedla, že jim je zpětná vazba poskytována, měli by mít tuto možnost všichni zaměstnanci. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.14.

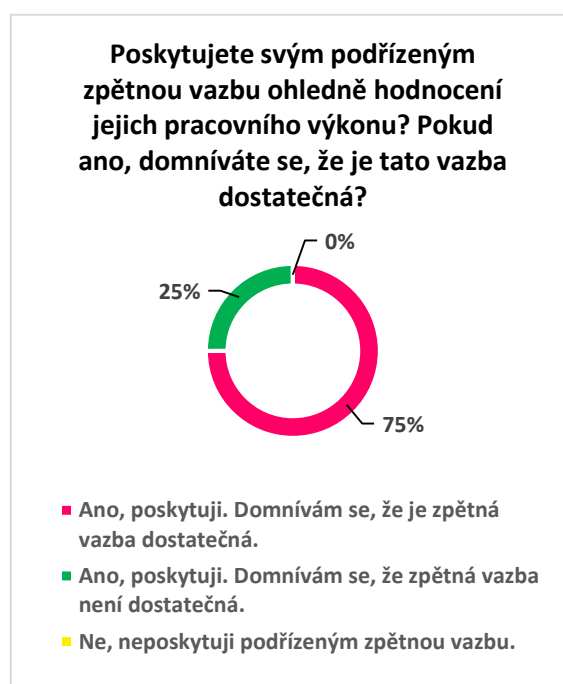
Pro hodnotitele byla otázka ohledně sdělování výsledků pod číslem 7 a zněla následovně: „**Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu ohledně hodnocení jejich pracovního výkonu? Pokud ano, domníváte se, že je tato vazba dostatečná?**“. Z celkového počtu 4 respondentů uvedli všichni, že zpětnou vazbu poskytují. Respondenti, kteří se domnívají, že je zpětná vazba dostačující, byli 3 (75 %) a pouze 1 (25 %) uvedl, že by jeho vazba mohla být nedostatečná. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.15.

Jak lze vidět, nikdo z hodnotitelů neuvedl, že by podřízeným neposkytl zpětnou vazbu, avšak z řad hodnocených se našli konkrétně 3 respondenti, kteří mají pocit, že jim zpětná vazba poskytována není. Poskytovat zpětnou vazbu by měli hodnotitelé všem svým zaměstnancům.

Graf 5.14 Zpětná vazba



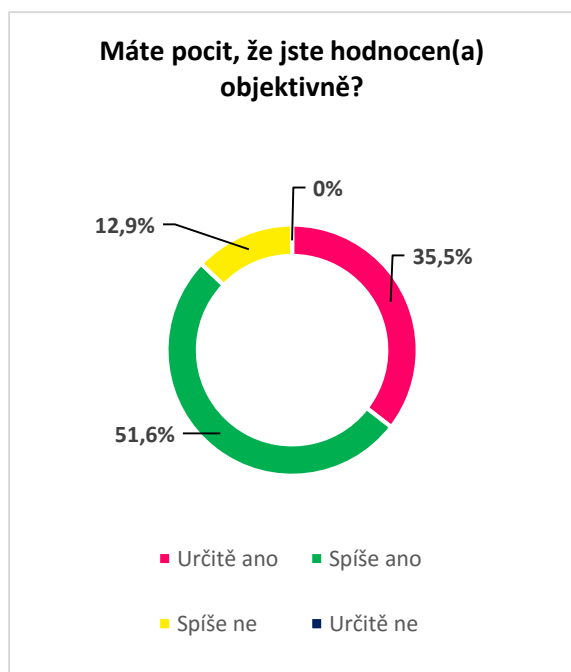
Graf 5.15 Zpětná vazba



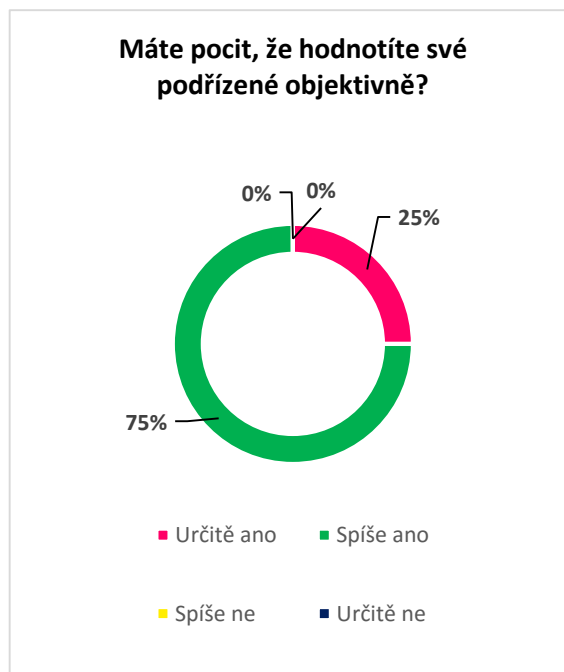
Druhá otázka v této sekci se týkala objektivitu hodnocení. Pro hodnocené zněla otázka: „**Máte pocit, že jste hodnocen(a) objektivně?**“ a byla umístěna v dotazníku pod číslem 6. Zde byly na výběr 4 varianty odpovědí. Z celkového počtu 31 respondentů odpovědělo 16 (51,6 %) „spíše ano“. Variantu „určitě ano“ zvolilo 11 respondentů (35,5 %). Našly se bohužel i negativní odpovědi, 4 respondenti (12,9 %) uvedli, že hodnocení objektivní spíše není a byli to respondenti z oddělení vývoje, telemarketingu a neuvedeného oddělení. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.16.

Pro hodnotitele zněla otázka ohledně objektivitu následovně: „**Máte pocit, že hodnotíte své podřízené objektivně?**“ a v dotazníku ji lze nalézt pod č. 8. Z celkového počtu 4 respondentů odpověděli 3 (75 %) variantou „spíše ano“ a 1 respondent (25 %) variantou „určitě ano“. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.17. Když porovnáme graf hodnocených a hodnotitelů, můžeme vidět, že někteří zaměstnanci mají pocit, že nejsou hodnoceni objektivně, i přesto, že se všichni hodnotitelé domnívají, že své zaměstnance do určité míry objektivně hodnotí. Objektivita však není nikdy 100%.

Graf 5.16 Objektivita hodnocení



Graf 5.17 Objektivita hodnocení



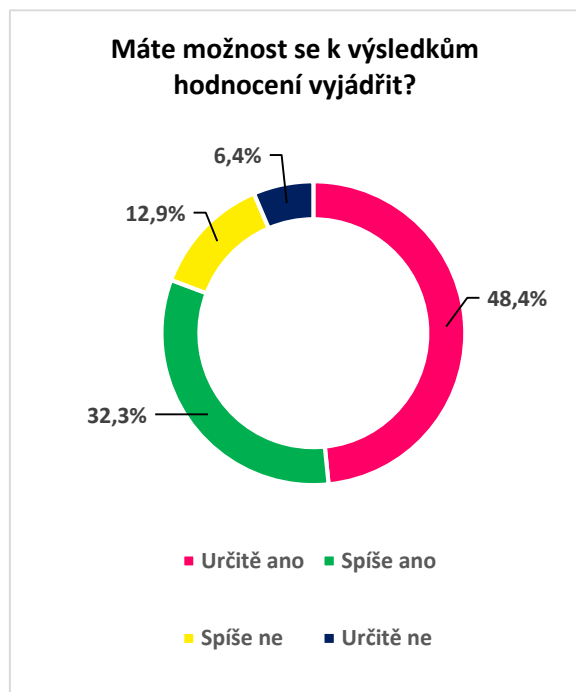
Třetí otázka této sekce se týkala možnosti pro hodnocené se k výsledkům vyjádřit. V dotazníku pro hodnocené je tato otázka pod č. 7 a zní následovně: **Máte možnost se**

**k výsledkům hodnocení vyjádřit?“** Z celkového počtu 31 respondentů se 15 (48,4 %) může zcela k výsledkům vyjádřit a 10 (32,3 %) se k výsledkům spíše vyjádřit může. V této otázce se vyskytly i negativní odpovědi, 4 (12,9 %) respondenti se k výsledkům spíše vyjádřit nemohou, jedná se o zaměstnance oddělení telemarketingu, vývoje a neuvedeného oddělení, a 2 (6,4 %) se určitě vyjádřit nemohou, jedná se o zaměstnance oddělení výroby a oddělení vývoje. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.18.

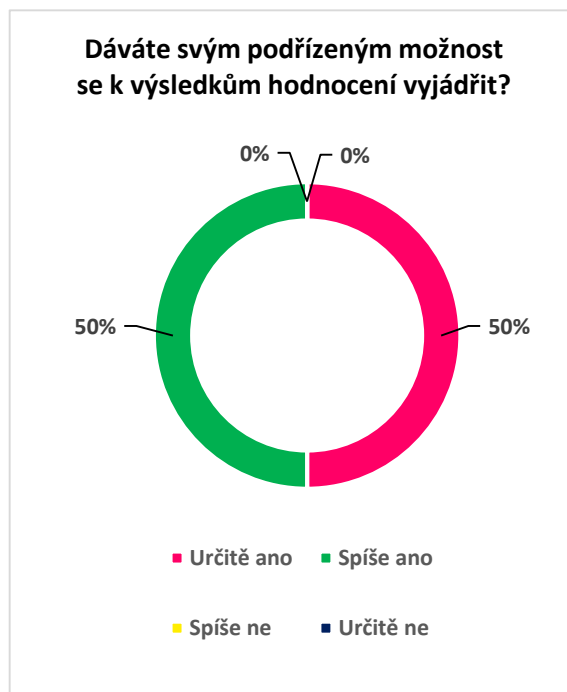
Tato otázka byla položena i hodnotitelům. V dotazníku je k nalezení pod č. 9 a zní takto: **„Dáváte svým podřízeným možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit?“** Z celkového počtu 4 respondentů byly vyhodnoceny pouze kladné odpovědi. Respondenti, kteří uvedli odpověď „určitě ano“, byli 2 (50 %) a 2 respondenti (50 %) uvedli „spíše ano“. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.19.

Zde můžeme vidět nesrovnalost mezi odpovědi hodnotitelů a hodnocených. Dle mého názoru, by mělo být každému hodnocenému umožněno vyjádření se. Kdyby byl zaveden hodnotícího rozhovor, jenž by byl dialogem mezi hodnotitelem a hodnoceným, měli by hodnocení zaměstnanci možnost komentářů k výsledkům hodnocení.

Graf 5.18 Vyjádření se k výsledkům



Graf 5.19 Vyjádření se k výsledkům



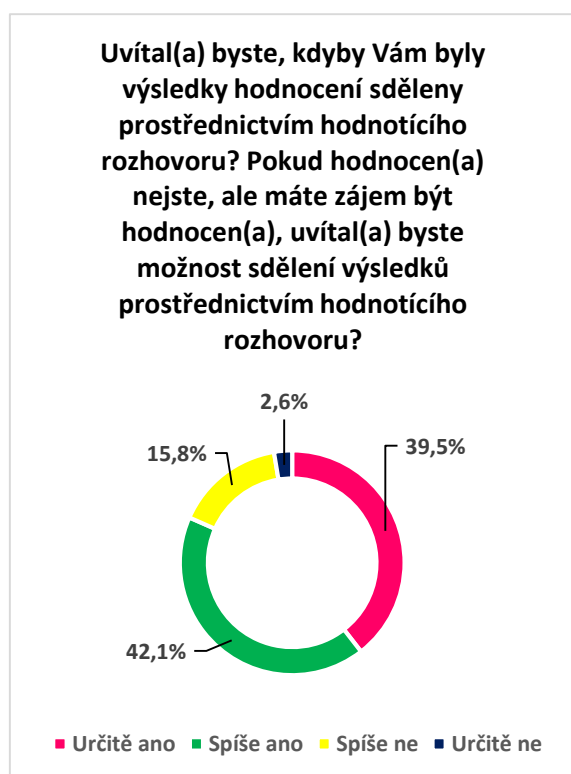
Poslední otázkou v sekci sdělování výsledků byl dotaz týkající se hodnotícího rozhovoru. V podkapitole popisující proces hodnocení v organizaci bylo zmíněno, že se

momentálně hodnotící rozhovor nevyužívá. Hlavním cílem této otázky bylo zjistit, zda by této možnosti rádi využili jak hodnotitelé a hodnocení, tak také ti, kteří se systému hodnocení neúčastní, ale měli by zájem.

Pro hodnocené je v dotazníku otázka ohledně hodnotícího rozhovoru pod č. 8 a její znění je: **„Uvítal(a) byste, kdyby Vám byly výsledky hodnocení sděleny prostřednictvím hodnotícího rozhovoru? Pokud hodnocen(a) nejste, ale máte zájem být hodnocen(a), uvítal(a) byste možnost sdělení výsledků prostřednictvím hodnotícího rozhovoru?“** Na tuto otázku už odpovídali i ti, co hodnoceni nejsou, ale měli by o to zájem. Z celkového počtu 38 respondentů odpovědělo 16 (42,1 %), že by možnost spíše uvítali a 15 (39,5 %) uvedlo, že by tuto možnost určitě uvítali. Vyhodnoceny byly i negativní odpovědi, konkrétně 6 (15,8 %) jich zvolilo odpověď „spíše ne“, 1 je z oddělení vývoje, 1 z oddělení technické podpory, 2 z oddělení výroby a 2 z neuvedeného oddělení. Jediný respondent (2,6 %) odpověděl „určitě ne“ a uvedl oddělení výroby. I přesto, že se v této otázce vyskytlo pár negativních odpovědí, domnívám se, že je hodnotící rozhovor nedílnou součástí systému hodnocení zaměstnanců. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.20.

Pro hodnotitele je otázka umístěna pod č. 10 a mohli na tuto otázku odpovídat i ti, kteří nehodnotí zaměstnance, ale měli by o to zájem. Otázka má znění: **„Uvítal(a) byste, kdyby jste mohl(a) výsledky hodnocení sdělit svým podřízeným prostřednictvím hodnotícího rozhovoru? Pokud své zaměstnance nehodnotíte a měli byste zájem a možnost je hodnotit, uvítal(a) byste sdělení výsledků prostřednictvím hodnotícího rozhovoru?“** Z celkového počtu 5 respondentů odpověděli 2 (40 %) „určitě ano“, 2 (40 %) „spíše ano“ a 1 respondent (20 %) uvedl variantu „určitě ne“. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.21.

Graf 5.20 Možnost hodnotícího rozhovoru



Graf 5.21 Možnost hodnotícího rozhovoru



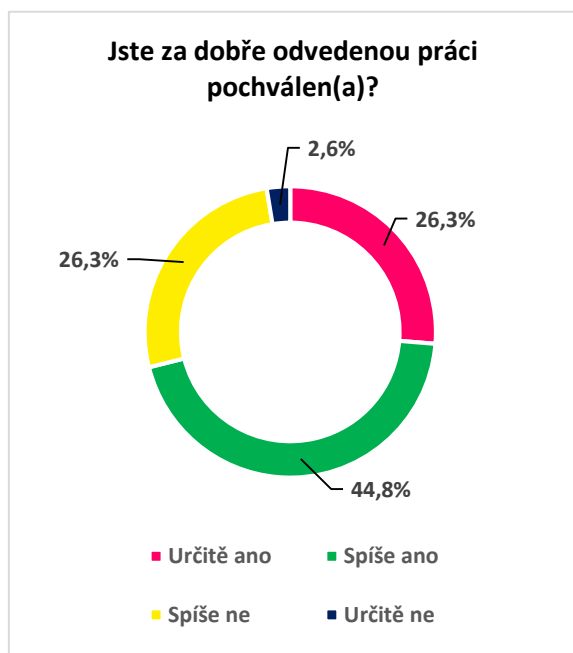
### ***Motivování zaměstnanců***

Tato sekce obsahuje 3 otázky týkající se motivování zaměstnanců. První otázkou se bylo ptáno na pochvalu za dobře odvedenou práci, druhá se týkala toho, zda jsou podřízení motivováni a poslední otázka byla ohledně toho, co by podřízené motivovalo k lepšímu výkonu práce.

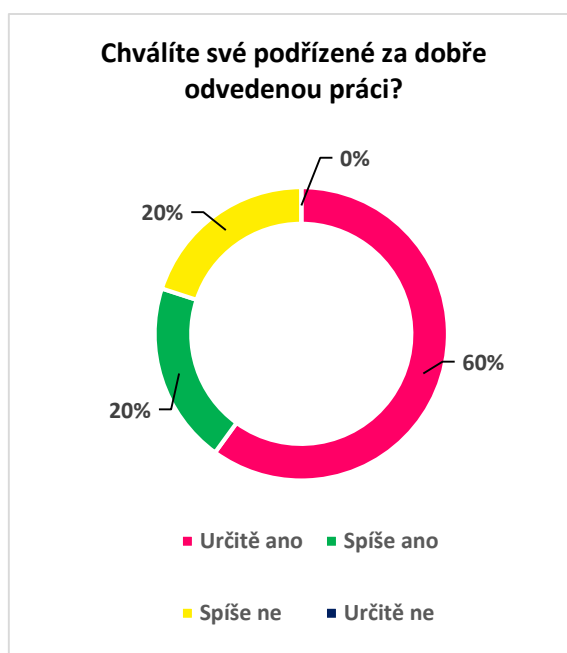
Otázka pro hodnocené ohledně pochvaly je v dotazníku pod č. 9 a zní: „**Jste za dobře odvedenou práci pochválen(a)?**“ Na tuto otázku z celkového počtu 38 respondentů jich odpovědělo 10 (26,3 %) možností „určitě ano“, 17 (44,8 %) „spíše ano“, 10 (26,3 %) odpovědělo „spíše ne“, konkrétně 4 respondenti z oddělení technické podpory, 3 respondenti z oddělení vývoje, 3 z neuvedeného oddělení, a našel se i 1 hodnocený (2,6 %), který za dobře odvedenou práci není vůbec pochválen, ten však své oddělení taktéž neuvedl. I přesto, že převažuje více kladných odpovědí než těch záporných, byla nejčastější odpověď „spíše ano“, což by mohlo poukazovat na to, že chváleni jsou, ale ne pokaždé. Pochvala je přitom velice účinný nástroj k motivaci zaměstnanců a přitom nestojí ani korunu. Chválen, za dobře odvedenou práci, by dle mého názoru měl být každý. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.22.

Otázka byla položena také hodnotitelům, v dotazníku je pod č. 11 a zní: „**Chválíte své podřízené za dobře odvedenou práci?**“. Z celkového počtu 5 respondentů odpověděli 3 (60 %) „určitě ano“, 1 (20 %) „spíše ano“ a 1 respondent (20 %) zvolil variantu „spíše ne“. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.23.

Graf 5.22 Pochvala



Graf 5.23 Pochvala

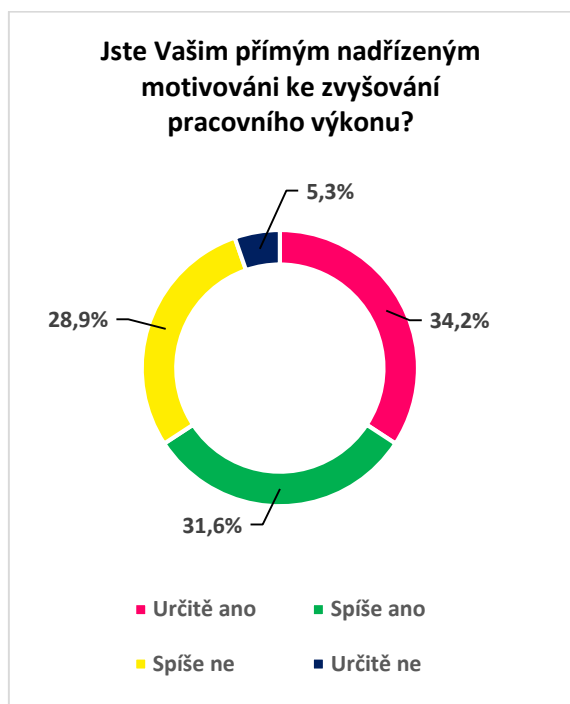


Další otázka v sekci motivace zaměstnanců se týká toho, zda jsou hodnocení hodnotiteli motivováni. Otázka byla položena hodnoceným i hodnotitelům. Odpovědět mohli respondenti jednou ze čtyř variant.

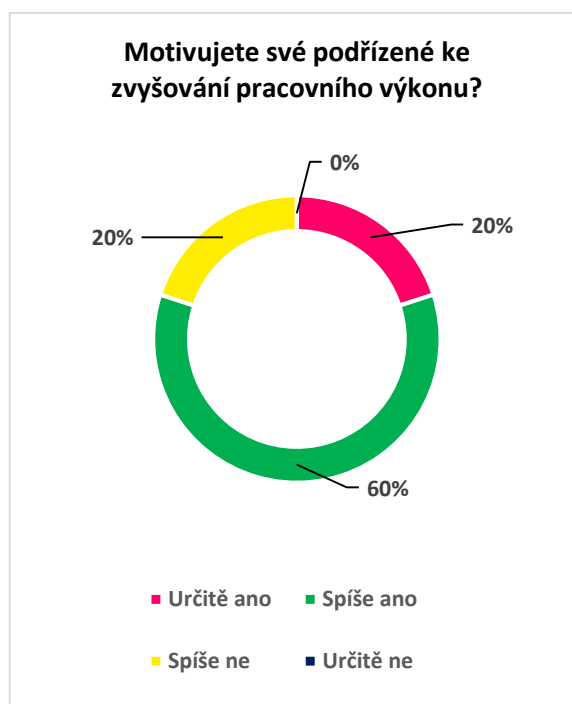
Pro hodnocené je otázka v dotazníku pod č. 10 a její znění je: „**Jste Vaším přímým nadřízeným motivováni ke zvyšování pracovního výkonu?**“. Z celkového počtu 38 respondentů jich odpovědělo 13 (34,2 %) variantou „určitě ano“, 12 (31,6 %) „spíše ano“ a byly zaznamenány také záporné odpovědi, 11 respondentů (28,9 %) zvolili variantu „spíše ne“, konkrétně se jedná o 4 respondenty oddělení vývoje, 3 respondenty oddělení technické podpory, 3 respondenty z neuvedeného oddělení a 1 respondenta z oddělení telemarketingu. Dokonce 2 respondenti (5,3 %) nejsou motivováni vůbec, 1 z oddělení vývoje a 1 z oddělení technické podpory. Aby mohli zaměstnanci odvádět ještě lepší výkon, je potřeba zvolit takový nástroj motivace, který bude podřízenému plně vyhovovat. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.24.

Otázka byla položena také hodnotitelům, v dotazníku je k dohledání pod č. 12 a její znění je: „**Motivujete své podřízené ke zvyšování pracovního výkonu?**“ Z celkového počtu 5 hodnotitelů odpověděli 3 (60 %) variantou „spíše ano“, 1 (20 %) variantou „určitě ano“ a negativní odpověď zaznamenal i 1 nadřízený (20 %), a tedy variantu „spíše ne“. Motivovat zaměstnance by měl každý nadřízený, je to jeden z jeho hlavních úkolů v organizaci. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.25.

Graf 5.24 Motivace



Graf 5.25 Motivace



Třetí otázkou sekce motivace zaměstnanců se bylo ptáno na druhy motivace. Otázka byla položena pouze hodnoceným k zjištění, co by je motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu. V dotazníku je k nalezení pod č. 11 a zní takto: „**Co by Vás motivovalo ke zvýšení svého pracovního výkonu? Můžete uvést více možných odpovědí.**“. Z celkového počtu 38 zaměstnanců uvedlo všech 28 (100 %), že je motivuje finanční odměna. Dále pak k finanční odměně uvedlo 26 respondentů (68,4 %) zaměstnanecké výhody nepeněžního charakteru. Motivaci pochvalou uvedlo 9 respondentů (23,7 %) a 5 respondentů (13,2 %) by motivovala podpora ze strany nadřízeného. Možnost uvést jinou motivaci nevyužil žádný respondent. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.26.



Graf 5.26 Druh motivace



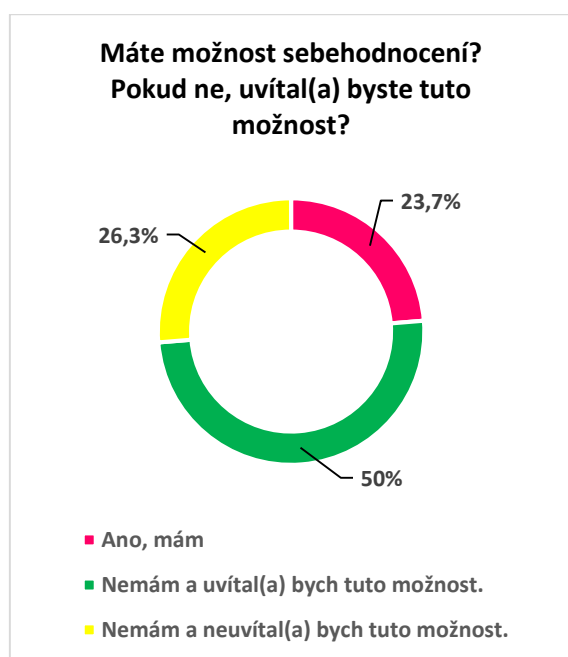
### *Typy hodnocení dle hodnotitele*

V této sekci budou vyhodnoceny tři otázky, které se týkají typů hodnocení dle hodnotitele. První otázka je zaměřena na sebehodnocení, druhá na hodnocení nadřízených podřízenými a třetí otázka je určena pro hodnocené a táže se na to, zda mají možnost hodnotit své kolegy.

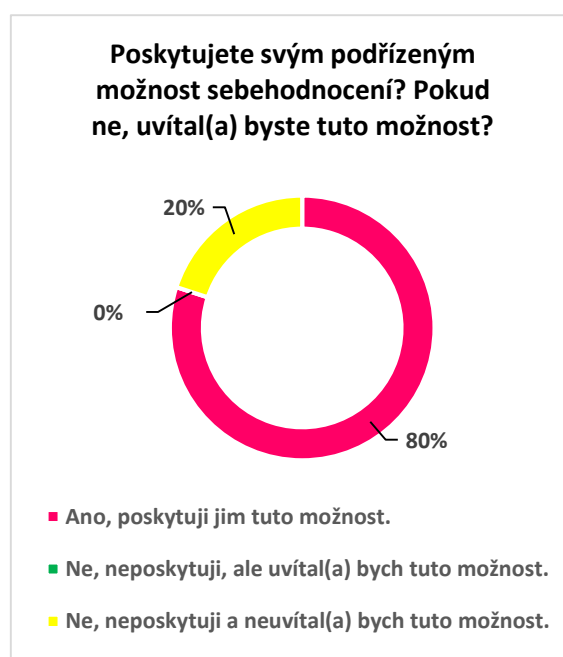
První otázka byla položena hodnoceným i hodnotitelům. V dotazníku pro hodnocené je otázka pod č. 12 a její znění je: „**Máte možnost sebehodnocení? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?**“. Z celkového počtu 38 respondentů jich 9 (23,7 %) odpovědělo, že tuto možnost má a jedná se o 2 zaměstnance oddělení IT, 2 zaměstnance oddělení telemarketingu, 2 zaměstnance výroby, 2 zaměstnance z neuvedeného oddělení a 1 zaměstnanec oddělení obchodu. Většina však tuto možnost nemá. Odpověď „nemám, ale tuto možnost bych uvítal(a)“ zvolilo 19 respondentů (50 %) a 10 respondentů (26,3 %) tuto možnost nemá a ani by ji neuvítali. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.27.

V dotazníku pro hodnotitele je otázka ohledně sebehodnocení pod č. 13 a její znění je: „**Poskytujete svým podřízeným možnost sebehodnocení? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?**“ Z celkového počtu 5 respondentů odpověděli 4 (80 %), že svoje podřízené hodnotí a 1 (20 %) respondent uvedl, že jim tuto možnost neposkytuje a ani nemá zájem jim tuto možnost poskytnout. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.28.

Graf 5.27 Sebehodnocení



Graf 5.28 Sebehodnocení



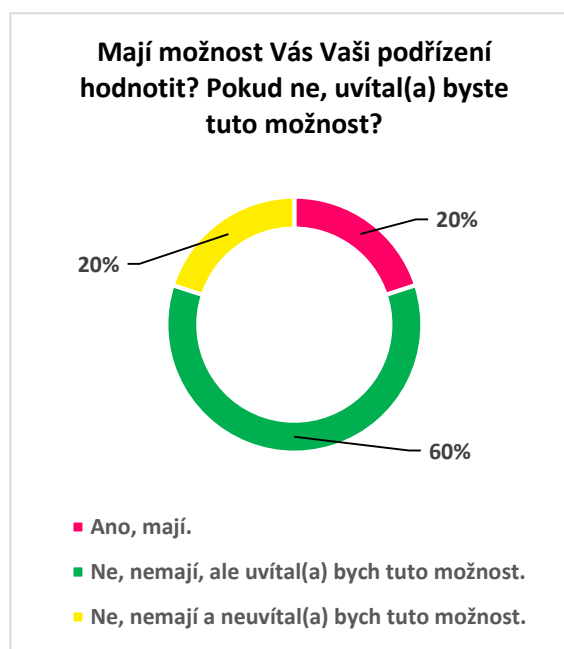
Další otázka, spadající do sekce typy hodnocení podle hodnotitele, byla položena hodnoceným i hodnotitelům. V dotazníku pro hodnocené je pod č. 13 a zní takto: „**Máte možnost hodnotit svého nadřízeného? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?**“ Z celkového počtu 38 respondentů jich 17 (44,7 %) uvedlo, že tuto možnost nemá a ani by ji nevyužili. Může to být například z důvodu strachu jakkoliv svého nadřízeného hodnotit. Respondentů, kteří by tuto možnost rádi využili a momentálně nemohou, je 16 (42,1 %). Těch, kteří tuto možnost mají, je 5 (13,2 %) a pracují na oddělení IT, obchodu, vývoje, výroby a na neuvedeném oddělení, vždy však zvolil tuto odpověď pouze jeden respondent z uvedeného oddělení, zbylí respondenti z těchto oddělení uvedli, že možnost hodnotit svého nadřízeného nemají. Pokud má jeden zaměstnanec oddělení možnost hodnotit svého podřízeného, měli by ji mít i ostatní spolupracovníci. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.29.

Otázka je v dotazníku pro hodnotitele pod č. 14 a zní takto: **Mají možnost Vás Vaši podřízení hodnotit? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?**. Z celkového počtu 5 respondentů odpověděli 3 (60 %), že tuto možnost nemají, ale uvítali by ji, 1 (20 %) tuto možnost má a 1 (20 %) ji nemá a neuvítal by ji. I přesto, že by někteří hodnotitelé byli rádi, kdyby je podřízení hodnotili, stále se najde více hodnocených, kteří by tuto možnost raději nevyužili. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.30.

Graf 5.29 Hodnocení nadřízeného



Graf 5.30 Hodnocení nadřízeného



Poslední otázka byla položena pouze hodnoceným a jejím prostřednictvím je dotazováno, zda mohou hodnotit své kolegy. V dotazníku pro hodnocené je pod č. 14 a její znění je: „**Máte možnost hodnotit své kolegy? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?**“ Z celkového počtu 38 respondentů jich převážná většina, konkrétně 21 (55,2 %) uvedla, že tuto možnost nemá a ani by ji neuvítala. Tady je výrazně vidět, že nikdo nechce svému kolegovi, často i kamarádovi, uškodit a této variantě hodnocení by se raději vyhnuli. Možnost hodnotit své kolegy nemá ani 12 respondentů (31,6 %), avšak je tato možnost zaujala a uvítali by ji. Respondentů majících možnost hodnotit své kolegy je 5 (13,2 %) a jedná se o 1 zaměstnance z oddělení IT, 1 zaměstnance technické podpory, 1 zaměstnance vývoje, 1 zaměstnance výroby a 1 zaměstnance z neuvedeného oddělení. Opět jsou na oddělení ti, kteří hodnotit své kolegy mohou a ti, kteří nemohou. Pokud má tuto možnost jeden, měli by mít i další. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.31.

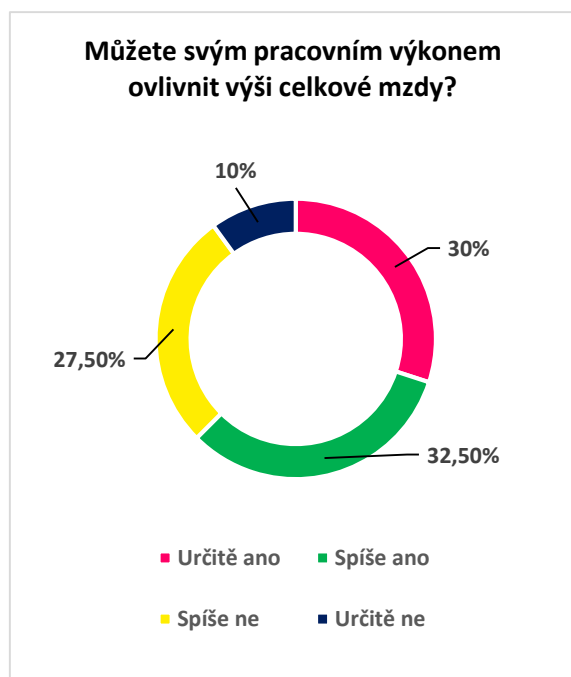
Graf 5.31 Hodnocení kolegů



### ***Možnost ovlivnění výši mezd pracovním výkonem***

V dotazníku byla také položena otázka týkající se možnosti ovlivnění výše mzdy pracovní výkonem. Položena byla pouze hodnoceným, v dotazníku je pod č. 15 a její znění je: „**Můžete svým pracovním výkonem ovlivnit výši celkové mzdy?**“. Na tuto otázku již odpovídali všichni hodnocení, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Z celkového počtu 40 respondentů jich 13 (32,5 %) uvedlo variantu „spíše ano“ a 12 (30 %) uvedlo variantu „určitě ano“. Zbytek respondentů uvedlo negativní variantu, 11 (27,5 %) jich odpovědělo „spíše ne“, jedná se o 5 respondentů z oddělení vývoje, 3 respondenty z neuvedeného oddělení, 1 respondenta z oddělení IT, 1 respondenta z oddělení technické podpory, 1 respondenta z oddělení výroby a 4 (10 %) respondenti nemají vůbec možnost ovlivnit pracovním výkonem výši své mzdy, jedná se o 2 zaměstnance z oddělení vývoje a 2 zaměstnance z neuvedeného oddělení. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, finanční odměna byla pro všechny zaměstnance důležitá. Pokud však není umožněna zaměstnanci variabilní odměna, měli by se vedoucí zaměřit především na motivaci zaměstnanců nepeněžní formou. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.32.

Graf 5.32 Ovlivnění výše celkové mzdy

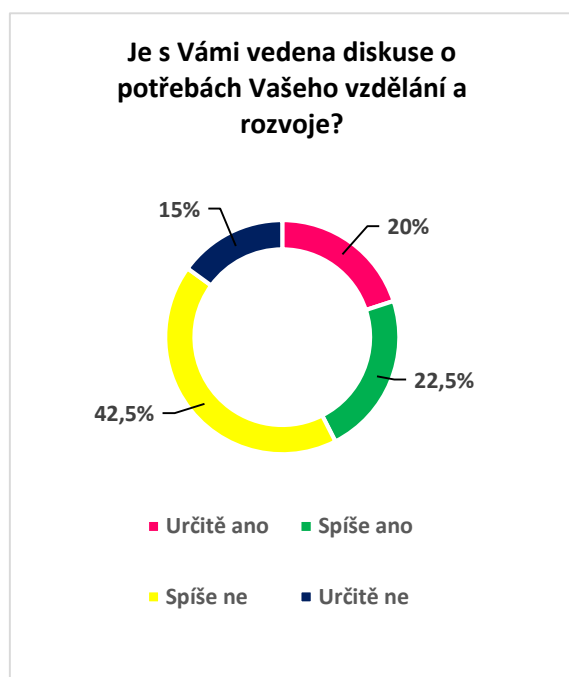


### *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*

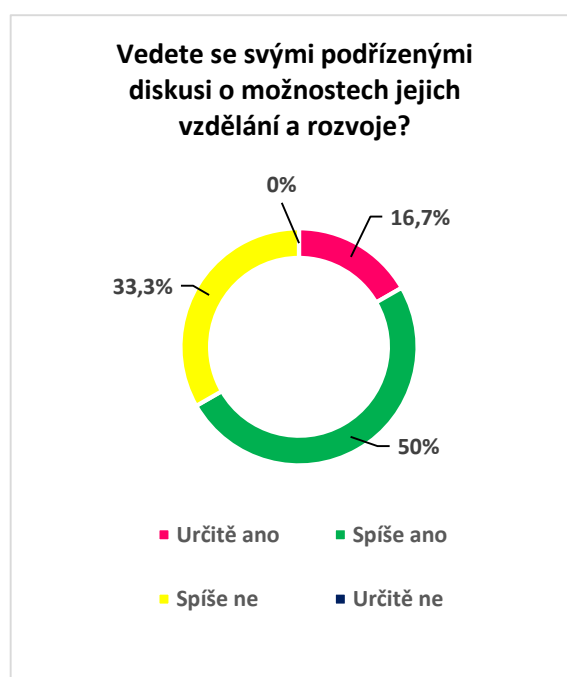
Poslední otázka zaměřená na hodnocení zaměstnanců se týkala diskuse s podřízenými o možnostech vzdělávání a rozvoje. Otázka byla položena hodnotitelům i hodnoceným. V dotazníku hodnocených je otázka pod č. 16 a zní takto: „**Je s Vámi vedena diskuse o potřebách Vašeho vzdělání a rozvoje?**“ Z celkového počtu 40 respondentů jich 16 (42,5 %) zvolilo variantu „spíše ne“, 9 (22,5 %) jich zvolilo variantu „spíše ano“, 8 (20 %) respondentů uvedlo, že s nimi je určitě vedena diskuse o vzdělávání a rozvoji a 5 (15 %) jich na druhou stranu uvedlo, že s nimi není vůbec vedena diskuse o možnostech vzdělávání a rozvoje. Z těchto 5 respondentů jsou 4 z neuvedeného oddělení a 1 z oddělení vývoje, Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.33.

V dotazníku pro hodnocené je otázka ohledně diskuse uvedena pod č. 15 a zní takto: „**Vedete se svými podřízenými diskusi o možnostech jejich vzdělání a rozvoje?**“ Zde odpovídali všichni nadřízení a z celkového počtu 6 respondentů odpověděli 3 (50 %) variantou „spíše ano“, 2 (33,3 %) variantou „spíše ne“ a 1 (16,7 %) variantou „určitě ano“. „Určitě ne“ nezvolil nikdo. Snad každý zaměstnanec by se chtěl vzdělávat a rozvíjet dále. Nadřízený by tak měl sledovat jeho výkon a na jeho základě pak pomoci podřízenému určit oblasti, ve kterých by se měl zdokonalit. Otázka i odpovědi jsou zobrazeny v Grafu 5.34.

Graf 5.33 Vzdělávání a rozvoj



Graf 5.34 Vzdělávání a rozvoj



### 5.3.3 Shrnutí výsledků

Celkově se zúčastnilo dotazníkového šetření 46 osob, z toho bylo 40 hodnocených a 6 hodnotitelů. Dotazníky pro hodnocené byly rozdány na různých odděleních, avšak otázka ohledně oddělení nebyla povinná kvůli zachování anonymity. Nejčastěji respondenti neuváděli, odkud jsou. Pokud však na tuto otázku odpověděli, nejčastěji pocházeli z oddělení výroby a vývoje. Mezi respondenty, představující hodnocené, bylo 26 mužů a 14 žen. Na otázku, jak dlouho v organizaci pracují, uvedlo nejvíce respondentů rozmezí mezi 1-5 lety.

V obou dotaznících byla uvedena otázka, jestli v organizaci hodnocení probíhá. Většina respondentů dotazníku pro hodnocené uvedla, že hodnocena je, našli se však i tací, kteří hodnocení nejsou. Jednalo se konkrétně o 9 lidí. Pouze 2 z nich by hodnocení neuvítalo. V dotazníku pro hodnotitele odpověděli dva respondenti, že hodnocení neprovádí, jeden z nich by však tuto možnost uvítal. Zaměstnanci by měli být dle mého názoru hodnoceni všichni, ať už jsou na oddělení výroby či vývoje. Kromě návaznosti na odměňování je možno dle výsledků hodnocení stanovit i např. potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje.

Další částí dotazníku se bylo tázáno na časové období hodnocení. Nejčastěji odpovídali respondenti obou dotazníků variantu měsíčního hodnocení. Byli také tázáni na to, zda jim tato perioda hodnocení vyhovuje. Tady bylo nejčastější odpovědi v případě obou

dotazníků určitě ano. Z tohoto důvodu není potřeba nic měnit. Měsíční hodnocení potřebují nadřízení jako podklad pro výpočet mezd.

Dále se bylo v dotazníku pro hodnotitele ptáno na jejich školení. Ze 4 respondentů uvedli 2, že proškoleni nebyli, ale zároveň by to ani neuvítali. Zřejmě mají hodnotitelé jasno v tom, jak mají své podřízené hodnotit.

Otázka byla položena i na téma kritéria hodnocení. V tomto případě se hodnocení i hodnotitele shodli, že vědí, jakých kritérií má být při hodnocení použito. Většina respondentů zvolila tu nejlepší variantu „určitě ano“.

Podřízeným je také třeba výsledky sdělovat. V dotazníku byly položeny otázky týkající se zpětné vazby, toho, zda jsou výsledky objektivní, možností vyjádření se k výsledkům, ale také byla položena otázka, zda by respondenti uvítali sdělení výsledků hodnotícím rozhovorem. Ohledně zpětné vazby se respondenti obou dotazníků shodli na tom, že je zpětná vazba ohledně hodnocení poskytována a je i dostatečná. U otázky ohledně objektivnosti měli respondenti dotazníku pro hodnocené pocit, že spíše objektivně hodnoceni jsou. Také na otázku týkající se možnosti vyjádření se k výsledkům hodnocení odpověděla většina hodnocených kladně. Hodnotící rozhovor by uvítala velká většina všech respondentů.

Jelikož je motivace při pracovním výkonu zaměstnanců důležitá, nechyběly ani otázky z této oblasti. První otázkou se bylo ptáno, zda ze strany hodnotitelů probíhá chválení hodnocených při dobře vykonané práci. Většina se přiklonila ke kladné variantě odpovědi, našli se však tací, kteří spíše chválení nejsou. Chválen by měl být za dobře odvedenou práci každý zaměstnanec. Tito zaměstnanci pak mají ze své práce lepší pocit a více je baví než ty, kteří pochválení nejsou a mohou mít tak pocit, že jsou vlastně v organizaci zcela zbyteční. Většina hodnotitelů uvedla, že zaměstnance chválí, bylo by však dobré si uvědomit, zda jsou chválení opravdu všichni. Druhá otázka týkající se motivace byla položena hodnoceným i hodnotitelům a jejím prostřednictvím mělo být zodpovězeno, zda nadřízení motivují své podřízené. Zde bylo opět dost negativních odpovědí ze strany hodnocených. Hodnotitelé se však domnívají, že své podřízené motivují. Zde bych doporučila se na tuto oblast více zaměřit a především by si hodnotitelé měli zjistit, jaká forma motivace je pro jednotlivé zaměstnance nejúčinnější. Podle výsledků nejvíce hodnocené motivuje finanční odměna, důležitá je však pro některé i obyčejná pochvala.

V dotaznících byly zvoleny i otázky týkající se typů hodnocení podle hodnotitele. Bylo se vyptáváno na sebehodnocení, hodnocení nadřízených podřízenými i hodnocení

kolegů. Jedinou metodu, kterou by většina respondentů uvítala, je sebehodnocení. Hodnocení nadřízených nebo kolegů by pro většinu zaměstnanců příjemné nebylo a raději by se této možnosti vyhnuli.

Jak uvedli respondenti dotazníku pro hodnocené, většinou svou výši mzdy ovlivnit mohou, někteří však tuto možnost nemají. Negativní odpovědi byly zaznamenány také v otázce ohledně diskuse mezi nadřízeným a podřízeným o možnostech vzdělávání a rozvoje. Obě tyto oblasti by bylo možné probrat prostřednictvím hodnotícího pohovoru, kde by se k této problematice mohl vyjádřit hodnocený i hodnotitel.



## 6. Návrhy a doporučení

V následujícím textu budou navržena doporučení, jak vylepšit stávající systém hodnocení. Tato doporučení budou vycházet z poznatků teorie zabývající se hodnocením zaměstnanců a vyplývat z provedené analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců v organizaci XY, jenž obsahovala rozhovor s jedním z vedoucích a dotazníkové šetření zaměřené jak na zaměstnance, kteří jsou hodnoceni, tak na zaměstnance hodnotitele. První návrh se bude týkat hodnocení všech zaměstnanců na daném oddělení, druhý a třetí návrh se bude týkat zavedení dvou metod, konkrétně se bude jednat o metodu hodnotící stupnice a metodu řízení podle cílů. Čtvrtý návrh bude zavedení sebehodnocení, pátý návrh se bude týkat hodnotícího rozhovoru a posledním návrhem bude motivace zaměstnanců.

### 6.1 Hodnocení všech zaměstnanců na daném oddělení

Hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí chodu organizace, neboť kromě podkladů pro odměňování se jedná o efektivní nástroj, jak dosáhnout u zaměstnanců vyššího pracovního výkonu, pro vytvoření motivačních nástrojů, k identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců a v neposlední řadě ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci i k posílení organizační kultury.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, ne každý na stejném oddělení je hodnocen. Většina respondentů uvedla, že hodnocena je, avšak stále se našli zaměstnanci, kteří hodnoceni nejsou, a tuto možnost by uvítali. Doporučujeme, pokud je na oddělení některý zaměstnanec hodnocen, aby byli hodnoceni všichni jeho kolegové na oddělení. Nadřízený tak může lépe pochopit potřeby zaměstnance, může rozpoznat, v čem by se mohli jeho podřízení zlepšit nebo v čem naopak vynikají.

### 6.2 Hodnocení podle stupnice

Metodu hodnocení podle stupnice volíme především proto, že se jedná o jednoduchou metodu, která by nebyla pro organizaci nijak nákladná, nepočítáme-li náklady na tisk papíru. Hodnotící stupnice doporučujeme slovní se sudým počtem variant a zařadili bychom do formuláře i prostor pro slovní komentář hodnotitele k upřesnění skutečnosti. Jelikož se jedná o zavedení nové metody hodnocení a v organizaci neexistuje útvar lidských zdrojů, bylo rozhodnuto po domluvě s vedoucím jedné divize zavést tuto metodu nejprve na dvou

odděleních, a to na oddělení vývoje a oddělení obchodu. Formuláře jsou dva, jeden je pro zaměstnance oddělení vývoje, viz Příloha č.4, a druhý pro zaměstnance obchodního oddělení, viz Příloha č.5.

Aby hodnocení pomocí této metody neupadalo postupně do formalismu, doporučujeme stanovit ne příliš velké množství kritérií. Hodnotitelé mají při velkém množství kritérií často sklon k podobnému hodnocení všech stanovených kritérií.

Hodnocení pro obchodní zástupce by mohlo být rozděleno na tyto oblasti:

- **Hodnocení v oblasti pracovních výsledků** – hodnocení hlavních pracovních úkolů zaměstnance. V návrhu hodnotícího formuláře jsou uvedeny 4 příklady.
- **Hodnocení chování zaměstnanců** – tady bych navrhovala zavést hodnocení také kvalitativních charakteristik zaměstnance, jako je odpovědnost, zaměstnancova iniciativa, schopnost pracovat samostatně.

Hodnocení pro vývojáře by mohlo být rozděleno na tyto oblasti:

- **Hodnocení v oblasti pracovních výsledků** – hodnocení hlavních pracovních úkolů zaměstnance. V návrhu hodnotícího formuláře jsou uvedeny 4 příklady.
- **Hodnocení chování zaměstnanců** – tady bych navrhovala zavést hodnocení také kvalitativních charakteristik zaměstnance, jako je logické myšlení, systémový přístup, schopnost pracovat ve skupině.

### 6.3 Metoda MBO – Management by Objectives

Pro oddělení obchodu navrhujeme zavést metodu řízení podle cílů – MBO. Prvním krokem v této metodě je stanovení cílů. V této metodě je důležité, aby jednotlivé cíle zaměstnance byly v návaznosti na strategické cíle organizace a cíle stanovené na dané organizační divizi.

Následně by měly být stanoveny akční plány, tedy uvedení specifických kroků jak daných cílů dosáhnout a stanovení časového rozvrhu pro jejich plnění. Každý individuální cíl musí být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. Nadřizený a podřizený by měli o jednotlivých cílech vést diskusi a společně se na jejich konkrétním zadání shodnout. Cíle navrhujeme stanovit tak, aby je zaměstnanec byl schopen zvládnout. Je zapotřebí se zaměřit na tři oblasti cílů – výkonové cíle, rozvojové cíle a pracovní cíle. Cílů by nemělo být stanoveno mnoho, ideálně 3-5 cílů. Výkonové cíle se mohou týkat například uzavření určitého

procenta zakázek v daném termínu nebo navázání kontaktů určitého počtu nových zákazníků za dané období. Rozvojový cíl se může týkat například absolvování konkrétního počtu hodin školení zaměřeného na prodej a to do určitého data. Pracovní cíl může být například stanovení si rozvrhu prodeje. Formulář k této metodě je v Příloze č. 6.

Dalším krokem v procesu řízení podle cílů je sebeřízení zaměstnance. Je třeba, aby si sám zaměstnanec stanovil, jak při plnění cílů bude postupovat, aby bylo dosaženo efektivních výsledků a měl by také převzít osobní zodpovědnost za dosažení osobních i pracovních cílů. Zaměstnanec musí být při vykonávání stanovených cílů co nejvíce motivován a měl by mít na paměti, že je nedílnou součástí dosahování vyšších, tedy strategických cílů.

Posledním krokem procesu je pravidelné koučování, při kterém je plnění jednotlivých cílů měřeno a posuzuje se, zda byly tyto cíle dosaženy. Jednou ročně navrhuji při hodnotícím rozhovoru zhodnotit, jak si zaměstnanec při plnění cílů vedl a měly by být také stanoveny nové cíle na další období.

Tato metoda nepatří mezi ty nejjednodušší, proto doporučujeme pro odpovědného vedoucího obchodního oddělení školení ohledně této metody. Školících agentur je mnoho, například agentura Produca nabízí jednodenní školení za 6 049 Kč vč. DPH. Obsahem kurzu je seznámení účastníka s metodou MBO, objasnění, proč se v organizacích zavádí a jak ji efektivně zavést, ale také se zde účastník může dozvědět různé principy, metody a úskalí zavádění účinné metody MBO.

## **6.4 Sebehodnocení zaměstnanců**

Nedílnou součástí hodnotícího rozhovoru je sebehodnocení zaměstnance. Sebehodnocení zaměstnance je výborný přípravný nástroj, kdy si zaměstnanec dopředu promýšlí odpovědi na otázky týkající se jeho pracovního výkonu a napomáhají mu tento pracovní výkon zhodnotit. Přitom se může zaměstnanec zamyslet nad tím, zda se mu podařilo splnit cíle, které si vytyčil, zda od minulého hodnocení dosáhl nějakého pokroku a především je sebehodnocení výborný nástroj k rozpoznání potřeb vzdělávání a rozvoje. Při hodnotícím pohovoru lze toto sebehodnocení srovnat s hodnocením nadřízených a nalézt, v čem se tato hodnocení liší. Sebehodnocení by tak v tomto případě sloužilo jako doplňující materiál k materiálům vyplněných během jednotlivých hodnotících období.

V dotazníkovém šetření byla dotazovaným položena otázka, zda mají možnost sebehodnocení, případně zda by tuto variantu k jejich hodnocení uvítali. Někteří odpověděli, že tuto možnost jim nadřízený umožňuje, avšak někteří odpověděli, že jim umožněno není a rádi by ji zařadili do procesu hodnocení. Při rozhovoru s vedoucím jedné divize bylo zjištěno, že sebehodnocení probíhá spíše formou vyjádření se zaměstnanců k výsledkům hodnocení, avšak toto sebehodnocení nemá zadanou jasnou strukturu, čeho by se mělo týkat a často se zde zaměstnanec nezaměří na to, jakých cílů dosáhl a jakých by v budoucnu chtěl dosáhnout. Z tohoto důvodu bychom navrhovali zavedení sebehodnotícího formuláře, který by byl zaměstnancům v dostatečném časovém předstihu rozdán a mohli se tak připravit k hodnotícímu rozhovoru. Jeho podoba je pro hodnocení zaměstnanců na obchodním oddělení na pozici obchodního zástupce zobrazena v Příloze č. 7. Podoba pro zaměstnance na oddělení vývoje na pozici softwarový vývojář je zobrazena v Příloze č. 8.

Na přípravu sebehodnocení bychom doporučili stanovení dostatečného časového prostoru, aby mohl zaměstnanec v klidu popřemýšlet nad otázkami ve formuláři a odpovědět na ně uvážlivě. Délka mezi rozdáním formuláře a termínem konání hodnotícího rozhovoru by měla být alespoň měsíc. Doporučujeme rozdání formulářů v průběhu měsíců listopad-prosinec.

## **6.5 Návrh hodnotícího rozhovoru**

Při rozhovoru s vedoucím jedné divize bylo zjištěno, že v organizaci neprobíhá hodnotící rozhovor. Tento rozhovor je důležitý především z důvodu toho, že je možné shrnout všechny poznatky zjištěné při měsíčních hodnoceních a zrekapitulovat pracovní výsledky zaměstnance a projednat je s nimi. Zde má možnost se vyjádřit také zaměstnanec. V dotazníkovém šetření byla tedy položena otázka, zda by sdělení výsledků hodnocení uvítali prostřednictvím hodnotícího rozhovoru. Většina z dotázaných by tuto možnost uvítala.

Navrhujeme, aby se jednalo o roční podrobnou a strukturovanou diskusi, která by byla vedena přímým nadřízeným, neboť zná zaměstnance nejlépe a navíc v organizaci není útvar lidských zdrojů. Společně by tak mohli se zaměstnancem nalézt způsoby, jak napravit výkon, který nebyl dostatečný, prodiskutovat problémy, se kterými se zaměstnanec potýkal při práci, ale také vyzdvihnout skutečnosti, které se mu povedly, a především pochválit zaměstnance, neboť motivace je při výkonu práce velice důležitá. Po domluvě s vedoucím jedné divize by byl hodnotící rozhovor nejprve zaveden na oddělení vývoje a na obchodním oddělení. Tyto rozhovory by probíhaly v rámci měsíců prosinec – leden.

Výhodou hodnotícího rozhovoru je poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci, což mu umožní vylepšit svůj výkon do budoucna, s jeho pomocí může management firmy rozpoznat potřeby vzdělání daného zaměstnance a prodiskutovat je nebo zjistit problémy a obtíže v souvislosti s plněním pracovních povinností zaměstnance, a právě hodnotící rozhovor poskytuje prostor pro navržení možností k jejich odstranění.

Důležitým prvním krokem je důkladná příprava na hodnotící rozhovor. Doporučujeme, aby se předem naplánovalo datum, čas a místo konání hodnotícího rozhovoru. K hodnotícímu rozhovoru by nemělo chybět zaměstnancovo sebehodnocení a veškeré formuláře vyplněné za sledované období. Aby byl tazatel při dotazování jistější, navrhuje, aby se předem připravil a ujistil se, že při rozhovoru je nebude nic rozptylovat a bude zajištěna příjemná atmosféra místnosti. Hodnotitel by se měl ujistit, že se zaměstnanec cítí pohodlně - psychicky i fyzicky. Obě strany by měly vědět, co je účelem tohoto rozhovoru, co se bude dít a proč, a jaký to bude mít prospěch pro organizaci. Hodnotitel by měl dát prostor zaměstnanci říct svůj názor. K dosažení efektivního rozhovoru by měli být hodnotitel a hodnocený v rovnocenném vztahu a společně hledat řešení. Doporučujeme také, aby se hodnotitelé zaměřili na vedení dialogu a zamezili tak možnému výskytu monologu v průběhu celého rozhovoru.

Navrhujeme, aby hlavním cílem rozhovoru bylo zhodnocení výkonu zaměstnance za uplynulé období a stanovení plánu, jak výkon do budoucna vylepšit. Také by měly být prodiskutovány faktory ovlivňující výkon a eliminovány ty, které se jeví jako negativní. V dotazníkovém šetření uvedla většina zaměstnanců, že s nimi spíše není nebo zcela není vedena diskuse o možnostech vzdělávání a rozvoje, proto doporučujeme se při rozhovoru na tuto oblast zaměřit a navrhnout další postupy.

Jelikož není v organizaci útvar lidských zdrojů, doporučujeme vedoucím oddělení kurz, zaměřený na hodnotící rozhovor. Například firma Everesta, s. r. o. nabízí 8 hodinový kurz, na jehož základě si vedoucí pracovník osvojí zásady přípravy na hodnotící rozhovor, seznámí se s cíli hodnotících rozhovorů a jejich strukturou, porozumí přínosu pravidelného hodnocení a naučí se motivovat zaměstnance za pomoci zpětné vazby. Tento kurz by stál jednu osobu 4 235 Kč vč. DPH, při přihlášení více osob z jedné organizace garantují slevu.

Na základě tohoto rozhovoru budou mít nadřízení možnost zaměstnance vyslechnout a pochopit ho, a zjistit co by ho mohlo namotivovat odvádět svou práci lépe. Přeci jen

v průběhu výkonu na tuto diskusi zpravidla nikdo čas nemá a může často docházet k tomu, že nadřízený ani neví, co by zaměstnanci pomohlo odvádět práci lépe.

## **6.6 Motivace zaměstnanců**

Motivace je jedním z klíčových úkolů vedoucího zaměstnance. Na každého zaměstnance platí jiná motivace než na toho druhého. Proto by měl nadřízený věnovat dostatečnou pozornost tomu, co by přimělo zaměstnance zvýšit svůj pracovní výkon a snahu dělat věci řádně a pečlivě. Z analýzy bylo zjištěno, že zaměstnanci nepocitují dostatečnou motivaci ze strany svých nadřízených. Doporučujeme věnovat této problematice dostatečnou pozornost, protože platí, že motivovaný a spokojený zaměstnanec je výkonnější.

Pokud jde o druh motivace, všichni respondenti uvedli, že je motivuje finanční odměna. Mnoho ze zaměstnanců má možnost ovlivnit výši své celkové mzdy, což je motivuje nejvíce. Uváděli však také motivace, které nemají peněžní charakter. Jako účinný nástroj může nadřízeným posloužit i obyčejná pochvala. Při dotazu, zda jsou zaměstnanci svými nadřízenými chváleni, odpověděli někteří, že spíše nejsou či dokonce nejsou chváleni za odvedenou práci. Přitom pochvala je účinným motivačním nástrojem, za pomoci kterého lze vyvolat v zaměstnanci pozitivní reakci. Navrhujeme tedy, aby byli zaměstnanci svými nadřízenými za dobře odvedený pracovní výkon chváleni.

## 7. Závěr

V diplomové práci byl řešen systém hodnocení zaměstnanců organizace XY. *Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci navrhnout a doporučit opatření, která přispějí k jeho zlepšení.*

Diplomová práce byla rozvržena do několika kapitol. Metodika a metody, které byly využity v diplomové práci, jsou obsahem druhé kapitoly.

V třetí kapitole bylo popsáno pojetí a význam hodnocení zaměstnanců, a to na základě nastudování odborné literatury. Byla určena kritéria, dle kterých se dají objektivně hodnotit zaměstnanci. Podle hodnotitele byly rozlišeny typy hodnocení, představeny byly také různé metody, dle kterých se dají zaměstnanci hodnotit. Objasněn byl také průběh procesu hodnocení zaměstnanců. Na závěr této kapitoly byla vysvětlena návaznost systému hodnocení na jednotlivé personální činnosti, konkrétně na systém odměňování.

Ve čtvrté kapitole byla stručně představena organizace, na kterou byl následně prováděn výzkum. Tato organizace je významným českým výrobcem hardwarových a softwarových řešení monitorovacích technologií. V celé práci byl pro organizaci využíván fiktivní název XY. Dále v této kapitole byla zmíněna organizační struktura a průměrný počet zaměstnanců mezi roky 2005-2015.

Pátá kapitola byla věnována samotnému výzkumu, kdy bylo ke zjištění současného stavu využito osobní dotazování s vedoucím jedné divize. Dále byly zaměstnancům rozdány 2 druhy anonymních dotazníků, první byl určen pro hodnocené zaměstnance, druhý pro hodnotitele. Na základě odpovědí při osobním dotazování a odpovědí z dotazníkového šetření, byla provedena analýza současného stavu hodnocení zaměstnanců v organizaci XY.

Na základě poznatků z teoreticko-metodické části a aplikačně-ověřovací části byla v šesté kapitole navržena doporučení ke zlepšení stávajícího systému. Pokud probíhá na daném oddělení hodnocení zaměstnanců, bylo doporučeno, aby zde byli hodnoceni všichni zaměstnanci, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci na oddělení hodnoceni jsou, někteří však nikoli. Druhým návrhem bylo zavedení metody hodnotících stupnic. Po domluvě s vedoucím, s kterým byla celá práce konzultována, byla tato metoda navržena pro oddělení vývoje a obchodu. Do příloh byly umístěny formuláře, do kterých se budou následně zapisovat výsledky této metody. Pro obchodní oddělení bylo doporučeno

zavést také metodu MBO, neboli metodu řízení podle cílů. V organizaci je využíván pouze typ hodnocení, kdy hodnotí nadřízený své podřízené. Doporučeno tak bylo navíc sebehodnocení zaměstnanců. Navrhnut byl také hodnotící rozhovor, kde by se jednou za rok shrnulo celé hodnocené období. Poslední doporučení se týkalo motivace zaměstnanců.



# Seznam použité literatury

## Odborná literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
2. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
5. BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
6. BYARS, L. Lloyd and Leslie W. RUE. *Human resource management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 978-0-07-353055-0.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
9. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

13. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
14. MATHIS, L. Robert and John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 11th ed. USA: Cengage Learning, 2004. ISBN 13: 978-0-324-28958-9.
15. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
16. STÝBLO, Jiří., Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
17. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
18. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
19. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

## Internetové zdroje

20. URBAN, Jan. Kritizujte zaměstnance konstruktivně. Neberte jim sebevědomí ani motivaci. *ProByznys.info* [online] 2014 [cit. 2015-01-02]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-63170050-kritizujte-zamestnance-konstruktivne-neberte-jim-sebevedomi-ani-motivaci>

## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
BARS	<i>Behaviorally Anchored Rating Scales</i>
BOS	<i>Behaviour Observation Scale</i>
CSS	centrum sdílených služeb
DPH	daň z přidané hodnoty
IT	informační technologie
Kč	korun českých
MBO	<i>Management by Objectives</i>
Obr.	obrázek
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Tab.	tabulka

## Seznam obrázků

Obr. 3.1	Model řízení pracovního výkonu.....	15
Obr. 3.2	Cyklus řízení pracovního výkonu.....	16
Obr. 3.3	Model 360° zpětné vazby.....	23
Obr. 3.4	Model procesu MBO.....	26
Obr. 3.5	Příklady hodnotících stupnic.....	28

## Seznam tabulek

Tab. 3.1	Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.....	18
Tab. 3.2	Metody hodnocení zaměstnance.....	25

## Seznam grafů

Graf 4.1	Průměrný počet zaměstnanců.....	43
Graf 5.1	Pohlaví respondentů.....	50
Graf 5.2	Délka pracovního poměru v organizaci.....	50
Graf 5.3	Zařazení respondentů do jednotlivých oddělení.....	51
Graf 5.4	Hodnocení podřízených.....	52
Graf 5.5	Hodnocení hodnotiteli.....	52
Graf 5.6	Časové období hodnocení.....	53
Graf 5.7	Časové období hodnocení.....	53
Graf 5.8	Vhodnost časového období.....	54
Graf 5.9	Vhodnost časového období.....	54
Graf 5.10	Kritéria hodnocení.....	55
Graf 5.11	Kritéria hodnocení.....	55
Graf 5.12	Školení hodnotitelů.....	56
Graf 5.13	Zájem hodnotitelů o školení.....	56
Graf 5.14	Zpětná vazba.....	57
Graf 5.15	Zpětná vazba.....	57
Graf 5.16	Objektivita hodnocení.....	58
Graf 5.17	Objektivita hodnocení.....	58


Graf 5.18 Vyjádření se k výsledkům.....	59
Graf 5.19 Vyjádření se k výsledkům.....	59
Graf 5.20 Možnost hodnotícího rozhovoru.....	61
Graf 5.21 Možnost hodnotícího rozhovoru.....	61
Graf 5.22 Pochvala.....	62
Graf 5.23 Pochvala.....	62
Graf 5.24 Motivace.....	63
Graf 5.25 Motivace.....	63
Graf 5.26 Druh motivace.....	64
Graf 5.27 Sebehodnocení.....	65
Graf 5.28 Sebehodnocení.....	65
Graf 5.29 Hodnocení nadřízeného.....	66
Graf 5.30 Hodnocení nadřízeného.....	66
Graf 5.31 Hodnocení kolegů.....	67
Graf 5.32 Ovlivnění výše celkové mzdy.....	68
Graf 5.33 Vzdělávání a rozvoj.....	69
Graf 5.34 Vzdělávání a rozvoj.....	69

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

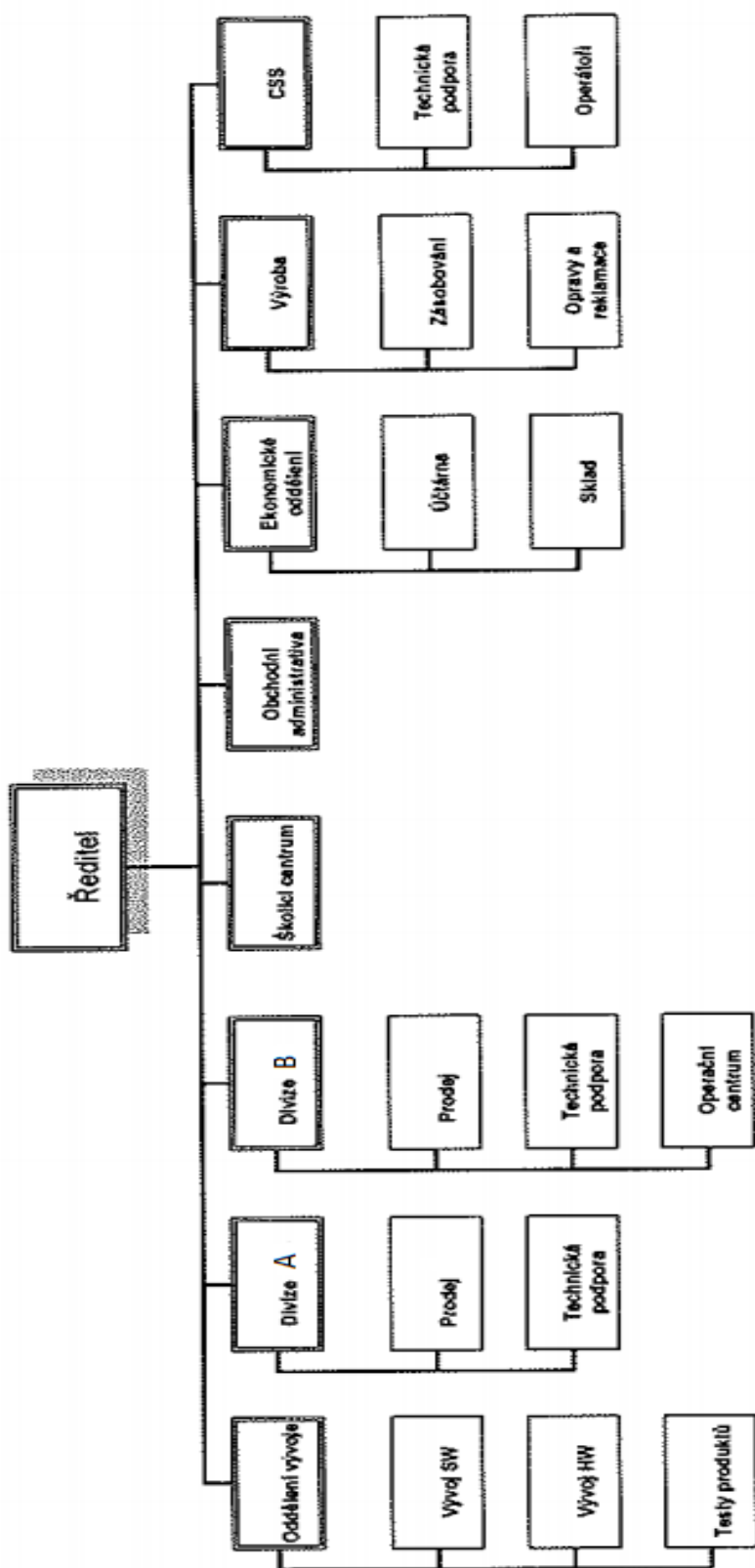
V Ostravě dne 22.4.2016

  
.....  
jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

- Příloha č. 1    Organizační struktura firmy XY
- Příloha č. 2    Dotazník pro hodnocené
- Příloha č. 3    Dotazník pro hodnotitele
- Příloha č. 4    Formulář pro hodnocení zaměstnanců na pozici obchodní zástupce
- Příloha č. 5    Formulář pro hodnocení zaměstnanců na pozici softwarový vývojář
- Příloha č. 6    Formulář pro metodu řízení podle cílů (MBO)
- Příloha č. 7    Formulář pro sebehodnocení zaměstnanců na pozici obchodní zástupce
- Příloha č. 8    Formulář pro sebehodnocení zaměstnanců na pozici softwarový vývojář

Příloha č. 1 Organizační struktura firmy XY





## Příloha č. 2 Dotazník pro hodnocené

Dobrý den,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě v Ostravě, Ekonomické fakultě.

Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku, jehož výsledky mně pomohou při zpracování diplomové práce na téma „Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Dotazník je zcela anonymní. U každé odpovědi zvolte, prosím, pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Velice Vám děkuji za Váš čas.

Bc. Petra Hvizdáková

**1) Jste Vaším přímým nadřízeným hodnocen(a) za odvedenou práci? Pokud ne, uvítali byste, kdyby Vás přímý nadřízený hodnotil?**

- ☐ Ano, jsem hodnocen(a).
- ☐ Ne, nejsem hodnocen(a), hodnocení bych však uvítal(a).  
*(Pokračujte, prosím, dále otázkou č. 8)*
- ☐ Ne, nejsem hodnocen(a) a hodnocení bych neuvítal(a).  
*(Pokračujte, prosím, dále otázkou č. 15)*

**2) Jak často jste přímým nadřízeným hodnocen(a)? (Uveďte, prosím, nejčastější časové období)**

- ☐ Ročně.
- ☐ Půlročně
- ☐ Čtvrtletně.
- ☐ Měsíčně.
- ☐ Týdně.
- ☐ Jiné časové období (uveďte, prosím)  
.....

**3) Vyhovuje Vám časové období z předchozí otázky?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**4) Znáte kritéria, dle kterých jste hodnocen(a)?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**5) Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu týkající se hodnocení vašeho pracovního výkonu? Pokud ano, je tato zpětná vazba dostatečná?**

- ☐ Ano, poskytuje, zpětná vazba je dostatečná.
- ☐ Ano, poskytuje, zpětná vazba je nedostatečná.
- ☐ Ne, neposkytuje mi zpětnou vazbu.

**6) Máte pocit, že jste hodnocen(a) objektivně?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**7) Máte možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**8) Uvítal(a) byste, kdyby Vám byly výsledky hodnocení sděleny prostřednictvím hodnotícího rozhovoru? Pokud hodnocen(a) nejste, ale máte zájem být hodnocen(a), uvítal(a) byste možnost sdělení výsledků prostřednictvím hodnotícího rozhovoru?** *(Bylo by Vám sděleno, v čem si vedete dobře, v čem byste se naopak potřebovali zlepšit, mohli se k výsledkům vyjádřit, byly by stanoveny budoucí pracovní cíle apod.)*

☐ Určitě ano.

☐ Spíše ano.

☐ Spíše ne.

☐ Určitě ne.

**9) Jste za dobře odvedenou práci pochválen(a)?**

☐ Určitě ano.

☐ Spíše ano.

☐ Spíše ne.

☐ Určitě ne.

**10) Jste Vaším přímým nadřízeným motivováni ke zvyšování pracovního výkonu?**

☐ Určitě ano.

☐ Spíše ano.

☐ Spíše ne.

☐ Určitě ne.

**11) Co by Vás motivovalo ke zvýšení svého pracovního výkonu? Můžete uvést více možných odpovědí.**

☐ Finanční odměna.

☐ Zaměstnanecké výhody (nepeněžní)

☐ Pochvala.

☐ Podpora ze strany nadřízeného.

☐ Jiné (uveďte, prosím)

.....

**12) Máte možnost sebehodnocení? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?**

- ☐ Ano, mám.
- ☐ Nemám a uvítal(a) bych tuto možnost.
- ☐ Nemám a neuvítal(a) bych tuto možnost.

**13) Máte možnost hodnotit svého nadřízeného? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?**

- ☐ Ano, mám.
- ☐ Nemám a uvítal(a) bych tuto možnost.
- ☐ Nemám a neuvítal(a) bych tuto možnost.

**14) Máte možnost hodnotit své kolegy? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?**

- ☐ Ano, mám.
- ☐ Nemám a uvítal(a) bych tuto možnost.
- ☐ Nemám a neuvítal(a) bych tuto možnost.

**15) Můžete svým pracovním výkonem ovlivnit výši celkové mzdy?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**16) Je s Vámi vedena diskuse o potřebách Vašeho vzdělání a rozvoje?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**17) Jaké je vaše pohlaví?**

- ☐ Žena.
- ☐ Muž.

**18) Jak dlouho v organizaci pracujete?**

- ☐ Méně než rok.
- ☐ 1-5 let.
- ☐ Více jak 5 let.

**19) Na jakém oddělení pracujete? (Otázka není povinná)**

- ☐ Vývoj
- ☐ Výroba
- ☐ Obchod
- ☐ Telemarketing
- ☐ Technická podpora
- ☐ Dispečink
- ☐ IT
- ☐ Jiné (uved'te, prosím)

.....

### **Příloha č. 3 Dotazník pro hodnotitele**

Dobrý den,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě v Ostravě, Ekonomické fakultě.

Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku, jehož výsledky mně pomohou při zpracování diplomové práce na téma „Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Dotazník je zcela anonymní. U každé odpovědi zvolte, prosím, pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Velice Vám děkuji za Váš čas.

Bc. Petra Hvizdáková

**1) Hodnotíte pracovní výkon Vašich podřízených? Pokud ne, uvítal(a) byste možnost zhodnotit jejich pracovní výkon?**

- ☐ Ano, hodnotím své podřízené.
- ☐ Ne, nehodnotím své podřízené, možnost jejich hodnocení bych však uvítal(a).  
*(Pokračujte dále otázkou č. 10.)*
- ☐ Ne, nehodnotím své podřízené a možnost jejich hodnocení bych neuvítal(a).  
*(Pokračujte dále otázkou č. 15.)*

**2) Jak často své podřízené hodnotíte? (Uveďte, prosím, nejčastější časové období)**

- ☐ Ročně.
- ☐ Půlročně
- ☐ Čtvrtletně.
- ☐ Měsíčně.
- ☐ Týdně.
- ☐ Jiné časové období (uveďte, prosím)  
.....

**3) Vyhovuje Vám časové období z předchozí otázky?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**4) Byl(a) jste proškolen(a) ohledně toho, jak máte své podřízené hodnotit? (Určitě ano uveďte v případě, že se jednalo o formální školení, spíše ano uveďte v případě, že jste byl(a) proškolen(a) vaším nadřízeným)**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**5) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „spíše ne“ nebo „určitě ne“, uvítal(a) byste možnost být v oblasti hodnocení podřízených proškolen(a)? (Pokud jste odpověděl(a) „určitě ano“ nebo „spíše ano“, přeskočte, prosím, tuto otázku.)**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**6) Jste si vědom(a) kritérií, dle kterých máte své podřízené hodnotit?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**7) Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu ohledně hodnocení jejich pracovního výkonu? Pokud ano, domníváte se, že je tato vazba dostatečná?**

- ☐ Ano, poskytuji. Domnívám se, že je zpětná vazba dostatečná.
- ☐ Ano, poskytuji. Domnívám se, že zpětná vazba není dostatečná.
- ☐ Ne, neposkytuji podřízeným zpětnou vazbu.

**8) Máte pocit, že hodnotíte své podřízené objektivně?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**9) Dáváte svým podřízeným možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**10) Uvítal(a) byste, kdyby jste mohl(a) výsledky hodnocení sdělit svým podřízeným prostřednictvím hodnotícího rozhovoru? Pokud své zaměstnance nehodnotíte a měli byste zájem a možnost je hodnotit, uvítal(a) byste sdělení výsledků prostřednictvím hodnotícího rozhovoru? *(Sdělil(a) byste, v čem si dotyčný vede dobře, v čem by se naopak potřeboval zlepšit, dal(a) mu možnost se k výsledkům vyjádřit, společně byste s podřízeným stanovili budoucí pracovní cíle apod.)***

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**11) Chválíte své podřízené za dobře odvedenou práci?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

**12) Motivujete své podřízené ke zvyšování pracovního výkonu?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.



**13) Poskytujete svým podřízeným možnost sebehodnocení? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?**

- ☐ Ano, poskytuji jim tuto možnost.
- ☐ Ne, neposkytuji, ale uvítal(a) bych tuto možnost.
- ☐ Ne, neposkytuji a neuvítal(a) bych tuto možnost.

**14) Mají možnost Vás Vaši podřízení hodnotit? Pokud ne, uvítal(a) byste tuto možnost?**

- ☐ Ano, mají.
- ☐ Ne, nemají, ale uvítal(a) bych tuto možnost.
- ☐ Ne, nemají a neuvítal(a) bych tuto možnost.

**15) Vedete se svými podřízenými diskusi o možnostech jejich vzdělání a rozvoje?**

- ☐ Určitě ano.
- ☐ Spíše ano.
- ☐ Spíše ne.
- ☐ Určitě ne.

## **Formulář pro hodnocení zaměstnanců**

Jméno zaměstnance

Pracovní pozice:

Oddělení:

Jméno přímého nadřízeného:

Období hodnocení:

---

---

### **HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VÝSLEDKŮ**

---

---

#### **Úroveň služeb poskytující zákazníkům**

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

#### **Schopnost uzavírat nové zakázky**

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

### Schopnost prezentovat výrobky

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

---

### Schopnost mapování trhu

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

---

## HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCOVA CHOVÁNÍ

---

---

### Iniciativa zaměstnance

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

### Odpovědnost zaměstnance

- ☐ Vynikajíc
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

### **Zaměstnancova schopnost pracovat samostatně**

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

**Dne:**

**Podpis zaměstnance:**

---

**Podpis nadřízeného:**

---

## **Formulář pro hodnocení zaměstnanců**

Jméno zaměstnance

Pracovní pozice:

Oddělení:

Jméno přímého nadřízeného:

Období hodnocení:

---

---

### **HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VÝSLEDKŮ**

---

---

#### **Schopnost vývoje softwaru**

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

#### **Schopnost navrhnout řešení**

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

### Schopnost pracovat na rozsáhlém softwarovém projektu

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

---

### Úroveň analýzy dat

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

---

## HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCOVA CHOVÁNÍ

---

---

### Zaměstnancova schopnost systémového přístupu

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

### Zaměstnancova schopnost logického myšlení

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---



### **Zaměstnancova schopnost pracovat v týmu**

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

**Dne:**

**Podpis zaměstnance:**

---

**Podpis nadřízeného:**

---

**Příloha č. 6    Formulář pro metodu řízení podle cílů (MBO)**

## **Řízení podle cílů (MBO)**

Jméno zaměstnance:

Jméno přímého nadřízeného:

Období hodnocení:

### **Výkonové cíle zaměstnance**

#### **Stanovený cíl**

---

---

---

*Termín zadání cíle:*

---

*Váha (0-100%):*

---

*Průběžná kontrola:*

---

*Termín závěrečné kontroly:*

---

*Závěrečná kontrola:*

---

*Komentář:*

---

---

#### **Stanovený cíl**

---

---

---

*Termín zadání cíle:*

---

*Váha (0-100%):*

---

*Průběžná kontrola:*

---

*Termín závěrečné kontroly:*

---

*Závěrečná kontrola:*

---

*Komentář:*

---

---

---

---

### Rozvojové cíle zaměstnance

---

---

#### Stanovený cíl

---

---

---

**Termín zadání cíle:** \_\_\_\_\_

**Váha (0-100%):** \_\_\_\_\_

**Průběžná kontrola:** \_\_\_\_\_

**Termín závěrečné kontroly:** \_\_\_\_\_

**Závěrečná kontrola:** \_\_\_\_\_

**Komentář:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

#### Stanovený cíl

---

---

---

**Termín zadání cíle:** \_\_\_\_\_

**Váha (0-100%):** \_\_\_\_\_

**Průběžná kontrola:** \_\_\_\_\_

**Termín závěrečné kontroly:** \_\_\_\_\_

**Závěrečná kontrola:** \_\_\_\_\_

**Komentář:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

### Pracovní cíle zaměstnance

---

---

#### Stanovený cíl

---

---

---

**Termín zadání cíle:** \_\_\_\_\_

**Váha (0-100%):** \_\_\_\_\_

**Průběžná kontrola:** \_\_\_\_\_

**Termín závěrečné kontroly:** \_\_\_\_\_

**Závěrečná kontrola:** \_\_\_\_\_

**Komentář:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

#### Stanovený cíl

---

---

---

**Termín zadání cíle:** \_\_\_\_\_

**Váha (0-100%):** \_\_\_\_\_

**Průběžná kontrola:** \_\_\_\_\_

**Termín závěrečné kontroly:** \_\_\_\_\_

**Závěrečná kontrola:** \_\_\_\_\_

**Komentář:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

Dne:

Podpis hodnotitele:

## **Formulář pro sebehodnocení zaměstnanců**

Jméno zaměstnance

Pracovní pozice:        *obchodní zástupce*

Oddělení:                *obchodní*

Jméno přímého nadřízeného:

Období hodnocení:

---

---

### **HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VÝSLEDKŮ**

---

---

#### **Úroveň služeb poskytující zákazníkům**

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

#### **Schopnost uzavírat nové zakázky**

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

### Schopnost prezentovat výrobky

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

---

### Schopnost mapování trhu

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

---

## HODNOCENÍ CHOVÁNÍ

---

---

### Vaše iniciativa

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

### Vaše odpovědnost

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

**Vaše schopnost pracovat samostatně**

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

**Dne:**

**Podpis zaměstnance:**

---

***Děkujeme Vám za Váš čas.***



## **Formulář pro sebehodnocení zaměstnanců**

Jméno zaměstnance

Pracovní pozice:        *softwarový vývojář*

Oddělení:                *vývoj*

Jméno přímého nadřízeného:

Období hodnocení:

---

---

### **HODNOCENÍ PRACOVNÍCH VÝSLEDKŮ**

---

---

#### **Schopnost vývoje softwaru**

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

#### **Schopnost navrhnout řešení**

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

### Schopnost pracovat na rozsáhlém softwarovém projektu

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

---

### Úroveň analýzy dat

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

---

## HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCOVA CHOVÁNÍ

---

---

### Vaše schopnost systémového přístupu

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

---

---

### Vaše schopnost logického myšlení

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

**Vaše schopnost pracovat v týmu**

- ☐ Vynikající
- ☐ Nadprůměrná
- ☐ Podprůměrná
- ☐ Špatná

*slovní komentář*

---

---

---

---

**Dne:**

**Podpis zaměstnance:**

---

***Děkujeme Vám za Váš čas.***